

Ampliación de mercados
Ensamblés ZF S.A.S. Bogotá (Colombia)

Rosa Liliana Rojas Castillo
Correo lilirojascastillo@gmail.com
Teléfono: 3202744236

Karen Lorena Cadena Bustos
Correo:karenl_7@hotmail.com
Teléfono: 3125292085

Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ingeniería
Programa Gerencia y administración financiera
Bogotá
2018

**Ampliación de mercados
Ensamblés ZF S.A.S. Bogotá (Colombia)**

Rosa Liliana Rojas castillo y Karen Lorena cadena bustos

Tesis de grado para optar el título de Especialista en Ingeniería Financiera

Director de Tesis: Cesar Orlando González González

**Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ingeniería
Programa Gerencia y administración financiera
Bogotá
2018**

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	11
Introducción	12
Descripción de la empresa	14
Aspectos generales	14
ENSAMBLES ZF S.A.S. E.....	14
Ubicación.....	14
Misión.....	15
Visión.....	15
Objetivos estratégicos.....	15
Política de calidad.....	15
Ventaja competitiva.....	15
Productos o Servicios	19
El mercado.....	20
Tamaño del Mercado.	20
Proceso de prestación de servicio.....	24
Descripción del proceso.....	24
Estructura organizacional.....	25
El problema.....	29
Justificación.....	29

Objetivos	30
General.....	30
Específicos:.....	30
Marco referencial	31
Estado del arte.	31
Marco teórico	32
Marco conceptual.	33
Formulación del problema	36
Pregunta de investigación.....	37
Metodología	37
Tipo de investigación	37
Bibliográfica o documental	38
Exploratoria	38
Descriptiva.....	38
Método	38
Inductivo.....	38
Espacio estadístico	39
Rionegro	39
Universo Estadístico. Ensamblés ZF S.A.S.....	40
Censo	40
Instrumentos	40
Talleres	40
Ficha bibliográfica.....	41
Estudio piloto	42

Procedimiento.....	42
Recolección de información	42
Orden y clasificación	42
Tabulación	43
Análisis	43
Diagnóstico	44
Evaluación de la misión existente	44
Formulación de la nueva misión	45
Revisión documental a las variables de la nueva misión	45
Sociedad por Acciones Simplificadas	45
Empresa industrial de bienes y servicios	46
Industria automotriz.....	47
Personal calificado.....	48
Plataforma del régimen franco	48
Valores y principios.....	48
Diagnostico interno	48
Identificación de variables y elementos internos.....	48
Análisis	50
Diagnostico externo.....	51
Identificación de variables y elementos externos	51
Análisis	52
Ponderación de variables internas y externas.....	52
Consolidación Porcentual de variables	54
Campo de fuerza DOFA.....	55

Identificación de planes, programas y proyectos	56
Balances 2013-2017	59
Indicadores de liquidez	60
Estado de resultados 2013-2017	61
Propuesta de mejoramiento	64
Modelo financiero para ENSAMBLES ZF	64
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
Consideraciones éticas, disposiciones legales vigentes y propiedad intelectual	69
Ética	69
Ética en la presentación de los resultados de la investigación	69
Propiedad intelectual	70
Constitución Política de Colombia	70
Ley 23 de 1982 Sobre los Derechos de Autor	71
Normatividad	71
Referencias	73
Apéndices	77

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Acumulado marzo sector automotor 2016 Vs 2017	17
Figura 2. Acumulado enero sector automotor 2018 Vs 2017	18
Figura 3. Logotipo Renault SOFASA.....	20
Figura 4. Logotipo General Motors	21
Figura 5. Imagen de revista Colombia bus	21
Figura 6. Imagen de Carrocerial el sol.....	22
Figura 7. Imagen de Navitrans International	22
Figura 8. Logotipo Michelin	23
Figura 9. Diagrama del proceso	25
Figura 10. Estructura Orgánica	26
Figura 11. Esquema zona franca Rionegro	34
Figura 12. Imagen del proceso Cross docking.....	34
Figura 13. Mapa ubicación de Rionegro Antioquia.....	39
Figura 14. Taller uno proceso de evaluación de la misión	44
Figura 15. Formulación de la nueva misión.....	45
Figura 16. Cuadro de características principales de las S.A.S.....	46
Figura 17. Cuadro de características de la empresa industrial.....	47
Figura 18. Lista de variables y elementos internos de la empresa.....	49
Figura 19. Listado de variables y elementos externos	51

Figura 20. Consolidación porcentual de variables	54
Figura 21. Cruce de variables	55
Figura 22. Balances de 2013-2017 Ensamblados ZF.....	59
Figura 23. Indicadores de liquidez.....	60
Figura 24. Estado de resultados 2013-2017	61
Figura 25. Indicadores de eficiencia	62
Figura 26. Modelo financiero en Excel.....	64
Figura 27. Flecha ilustrativa del modelo financiero adjunto.	65
Figura A29. Diagnostico interno variable 1	79
Figura A30. Diagnostico interno variable 2.....	80
Figura A31. Diagnostico interno variable 3.....	81
Figura A32. Diagnostico interno variable 4.....	82
Figura A33. Diagnostico interno variable 5.....	83
Figura A34. Diagnostico interno variable 6.....	84
Figura A35. Diagnostico externo variable 1	85
Figura A36. Diagnostico externo variable 2	86
Figura A37. Formato diagnostico externo variable 3	87
Figura A38. Ponderación de variable interna 1	88
Figura A39. Ponderación de variable interna 2	89
Figura A40. Ponderación de variable interna 3	89
Figura A41. Ponderación de variable interna 4	90
Figura A42. Ponderación de variable interna 5	90
Figura A43. Ponderación de variable interna 6	91
Figura A44. Ponderación de variable externa 1	92

Figura A45. Ponderación de variable externa 2.....	93
Figura A46. Ponderación de variable externa 3.....	93
Figura A47. Consolidado porcentual de variables.....	95
Figura A48. Campo de fuerza DOFA.....	96
Figura A49.Formato ficha bibliográfica	97
Figura A50. Plan uno.	98
Figura A51. Plan dos.....	99
Figura A52. Plan tres	102
Figura A53. Flujo de fondos Inicial.....	102
Figura 54. Calculo VPN, TIR y Margen de rentabilidad flujo inicial	104
Figura A55. Flujo de fondos I.....	105
Figura A56. Calculo VPN, TIR y Margen de rentabilidad flujo uno	106
Figura A57. Flujo de fondos II.	107
Figura A58. Calculo VPN, TIR y Margen de rentabilidad flujo dos.....	108

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice uno. Taller uno.....	77
Apéndice dos. Taller dos, diagnóstico de los elementos de la misión.....	78
Apéndice tres. Taller tres Diagnostico externo.....	85
Apéndice cuatro. Taller cuatro, ponderación de variables internas	88
Apéndice cinco. Taller cinco ponderación de variables externas	92
Apéndice seis. Taller seis consolidación porcentual de variables	94
Apéndice siete. Campo de fuerza DOFA.....	96
Apéndice ocho. Formato ficha bibliográfica	97
Apéndice nueve. Plan de desarrollo.....	98
Apéndice diez. Evaluación flujo de fondos inicial	102
Apéndice once. Evaluación flujo de fondos uno	104
Apéndice doce. Evaluación flujo de fondos dos.....	106

Resumen

En la actualidad la empresa Ensamblados ZF, no cuenta con estrategias comerciales que permitan disminuir el riesgo financiero al soportar su gestión en un solo cliente este es el sentir de los colaboradores, mayores de edad y de sexo masculino y femenino, que aportaron información para la elaboración de los diagnósticos internos y externos; ponderación de variables y campos de fuerza soportado en investigación bibliográfica, exploratoria y descriptiva y con el empleo del método inductivo partiendo de una realidad a una estrategia de intervención.

Palabras clave: Misión, Diagnóstico, interno, externo, ampliación de mercados.

Introducción

En la actualidad la empresa depende de un solo cliente desconociendo o ignorando que la globalización es una gran oportunidad para identificar clientes prospectos y potenciales al mismo tiempo, disminuiría los riesgos financieros al ampliar el mercado; como efecto directo, los ingresos de la empresa se incrementarán hecho que motivará la revisión de la filosofía institucional, establecer un plan de desarrollo acompañado de una reorganización institucional que responda a la nueva gestión como también las competencias y perfiles de los colaboradores. Lo anterior generó la siguiente pregunta de investigación “¿Cómo identificar nuevos mecanismos comerciales para disminuir el riesgo financiero?

Como soporte teórico a la Ampliación de mercados se tomó a (Sultonov, 2016); quien sustenta la ventajas competitivas de los mercados internacionales y de los precios como el regulador entre la oferta y la demanda; asimismo, se abordó los riesgos financieros bajo el concepto de incertidumbre de acuerdo a los planteamientos del profesor Frank Knight relacionados con la probabilidad que sucedan riesgos pero cuando ellas no existen si se cae en la incertidumbre.

El objetivo con el cual se solucionó el problema fue ampliando el mercado de ensamble de ruedas para disminuir los riesgos financieros y para ello se contextualizó la empresa, elaborando diagnósticos internos y externos, se entrecruzaron variables con el campo de fuerza para

encontrar planes, programas y proyectos, los cuales se constituyeron en la base para formular el modelo financiero.

Los resultados de este trabajo llevaron presentar diferentes análisis de sensibilidad con su respectiva toma de decisiones.

Por otra parte, la recolección de información a través de talleres fue una limitante muy significativa por la dificultad para reunir el personal, la misma inducción para que entendieran el objetivo del trabajo y la mecánica de trabajo; sin embargo, se supo sortear los diferentes impases. Metodología empleada se caracterizó en las siguientes fases: Tipo y método de investigación, espacio y universo estadístico, instrumentos, fuentes y procedimiento para el tratamiento de la información.

Este trabajo es muy importante para la empresa porque a partir de su misión se presentan alternativas para ampliar el mercado y así disminuir los riesgos financieros por depender de un solo cliente.

Para el especialista en Gerencia y Administración financiera, fue un gran aporte al comprender que las finanzas se comportan simplemente a partir de transacciones comerciales, ellas deben enmarcarse a partir de la filosofía institucional para que tengan un rumbo definido y eficiente.

Descripción de la empresa

Aspectos generales

ENSAMBLES ZF S.A.S. Es una Sociedad por Acciones Simplificadas de acuerdo a la Ley 1258 de 2008, que limita la responsabilidad de los socios al monto de sus respectivos aportes, constituyéndose en una persona jurídica diferente a sus accionistas.

Esta se desenvuelve en el sector automotor cuya actividad económica principal es el servicio de ensamble de llanta rin para vehículos, como secundarias se encuentran la manipulación de carga, servicio logístico, terminación de regímenes temporales de importación, realización de funciones de depositario público, iniciación y finalización de tránsitos aduaneros y realización de re-exportaciones y re-embarque en forma exclusiva.

Ubicación. Se encuentra en la Zona Franca de Rionegro (Antioquia) cuya calificación es de usuario industrial de bienes y servicios mediante el acto entregado en noviembre de 2010 para poder ejercer sus funciones respectivas.

Tamaño. A 31 de diciembre del año 2017 conto con un total de 16 empleados activos y unas ventas por \$3.057.301.619. De acuerdo a las leyes colombianas y la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU) la empresa se ubica dentro de la sección G “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”; al mismo tiempo, pertenece al grupo 453 y la clase 4530 denominada “comercio de partes, piezas, (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores”; además, teniendo en cuenta el número de empleados cuyo valor es inferior a cincuenta su tamaño la clasifica como pequeña empresa.

Misión. Somos una empresa especializada en la prestación de servicios industriales utilizando la plataforma de Zona Franca, logrando que nuestros productos cuenten con mayor calidad, generando rentabilidad para los accionistas.

Visión. Para el año 2015 Ensamblados ZF habrá alcanzado posicionamiento en el mercado de los servicios industriales que ofrece, aprovechando los beneficios del régimen franco y basado en los siguientes pilares:

Sistemas de manufactura rentables utilizando para ello la sub contratación de los procesos productivos.

Procesos administrativos y logísticos eficientes y eficaces.

Objetivos estratégicos.

- Alcanzar mejoras en los estándares de calidad logrando mayor productividad.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.
- Implementar acciones de mejora garantizando confiabilidad y calidad en todos nuestros procesos y servicios.

Política de calidad. Para Ensamblados ZF es prioridad satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes promoviendo:

- El logro efectivo de los estándares de calidad.
- La comunicación constante con sus clientes.
- El mejoramiento continuo⁷.

Ventaja competitiva. La empresa trabaja bajo el modelo de Justo a Tiempo ofreciendo beneficios dentro del régimen franco como, por ejemplo:

- El pago de la tarifa especial en renta.
- Incremento del flujo de caja

- El tiempo de permanencia de los bienes es hasta 30 años.
- Exención en el pago de aranceles e IVA sobre maquinaria, equipos, bienes intermedios y materias primas introducidas desde el resto del mundo.
- Las ventas del territorio nacional a usuarios industriales, están exentas de IVA.
- Ingreso al Territorio Aduanero Nacional de productos elaborados en Zona Franca solo pagan arancel e IVA sobre el componente extranjero.
- Devoluciones sin re-embarque ni re-exportación.
- Podemos realizar re-embarques sin pólizas.

Lo descrito anteriormente le ha permitido a la organización, ser la principal proveedora de servicios a la empresa colombiana Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (SOFASA).

Colombia se destaca como escenario ideal para generar una plataforma de fabricación y ensamble de vehículos, camiones, buses y autopartes, destinados a abastecer el mercado nacional y regional.

Actualmente, somos el cuarto con mayor productor de vehículos en Latinoamérica, empleando el 2,6% (24.783 empleos directos) del personal ocupado dentro de la industria manufacturera. Adicionalmente, el sector representa el 4% del PIB industrial.

La industria automotriz en Colombia comprende la actividad de ensamblaje (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas) y fabricación de partes y piezas utilizadas en dicho proceso así como el mercado de reposición. Así mismo, se involucran proveedores de insumos de otras industrias como metalmecánica, petroquímicos (plásticos - cauchos) y textiles.

Hoy en día el país cuenta con un parque automotor de alrededor de 4 millones de unidades de vehículos de los cuales, cerca del 59,5% son importados. (PROEXPORT Colombia, 2012

En el mismo año, la Asociación colombiana de vehículos automotores jugó un rol muy activo en diferentes frentes como la implementación de la nueva política para el registro de camiones nuevos, el reciente acuerdo comercial con Mercosur que incluyó beneficios de cero aranceles a cuotas anuales, y la creación de la bolsa de empleo especializada para el sector automotor.

Así mismo, “en el podio de marcas del grupo Top 5 que más vendieron en 2017 se encuentran: 1) Chevrolet con una venta de 51,253, 2) Renault con 46,863, 3) Nissan 21,076, 4) Kia 19,810 y 5) Mazda 18,700 unidades. Dentro de este grupo, se destaca el excelente desempeño de la japonesa Nissan que aumentó su participación de mercados en 1,6 puntos, gracias a su crecimiento del 15,5% frente al 2016, desbancando del podio a Kia que descendió del tercer al cuarto lugar en ventas totales en el 2017”. (ANDEMOS, 2018, Párr. 3)

Figura 1. Acumulado marzo sector automotor 2016 Vs 2017



Figura 1. Tabla de cálculos acumulados por ANDEMOS, tomado de la Asociación colombiana de vehículos automotores, Fuente: <http://www.andemos.org/index.php/2018/01/02/andemos-colombia-cierre-sector-automotor-2017-informe-a-diciembre-2017/>

La figura 1, muestra el comportamiento del último año 2017, el cual refleja en todos los sectores de la comercialización automotor una reducción del mercado con respecto al 2016, cifras reflejadas en 253.698 vehículos nuevos frente a 238.238 en el 2017; lo que significa que hubo un decrecimiento del 6,1%.

Dicho decrecimiento se mantiene si se considera el comportamiento del mes de enero del año 2018, el cual fue del 4,6%. La situación de esta actividad económica es mucho más preocupante si se analiza su tendencia: en enero del 2016 el comportamiento era similar al actual pero con 16.763 unidades nuevas vendidas. Sin embargo, como se puede observar en la figura 2, para el año 2018 se recuperó el comportamiento en otro tipo de vehículos Híbridos y Eléctricos 135,7%.(ANDEMOS, 2018). Aunque las cifras no son muy significativas (número de vehículos) se puede considerar como una alternativa de ampliación de mercado, aspecto que se corroborara con la información arrojada por el trabajo de campo.

Figura 2. Acumulado enero sector automotor 2018 Vs 2017

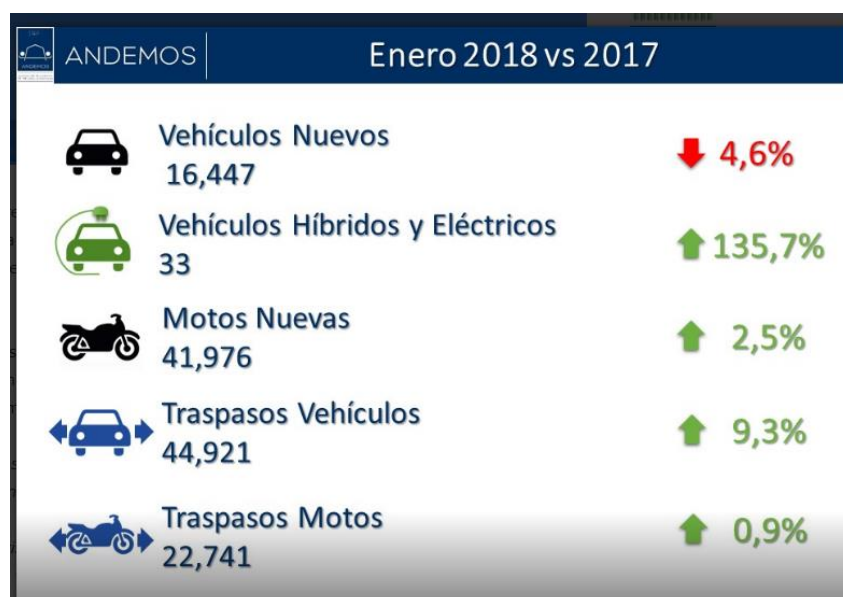


Figura 2. Tabla de cálculos acumulados por ANDEMOS, tomado de la Asociación colombiana de vehículos automotores, Fuente: <http://www.andemos.org/index.php/2018/01/02/andemos-colombia-cierre-sector-automotor-2017-informe-a-diciembre-2017/>

Para fundamentar lo expuesto anteriormente y considerando la existencia de variables exógenas que afectan el mercado interno, el presidente de Andemos asegura con respecto a este comportamiento:

“Consideramos que la estabilidad de variables macroeconómicas como las tasas de cambio y de interés, y mejores indicadores de confianza del consumidor observados en el 2017, le van a dar solidez a la demanda interna este año. Otros factores positivos previstos en este año para el sector como mejores aranceles de importación a vehículos por los tratados comerciales firmados con Estados Unidos, Europa, Corea y este año con Argentina y Brasil, el nuevo mecanismo para matricular camiones de manera segura y transparente que permitirá a este importante segmento azotado por la corrupción retomar la confianza, y el afloramiento de nuevos segmentos de mercado con vehículos híbridos y eléctricos, mejoran panorama para este sector en el 2018 que proyectamos pudiera estar por encima de las 250 mil unidades” aseguró Oliverio Enrique García Basurto.

Por otra parte, Juliana Rico, directora de la Cámara Automotriz de la ANDI afirma que “El crecimiento de la economía para el año 2019 se ubica entre el 2,3 y 2,5 por ciento”; porcentajes que se ven directamente reflejados en el comportamiento del sector de vehículos expresado anteriormente.

Productos o Servicios. Por otra parte, Ensamblés ZF es una empresa industrial de bienes y servicios dedicada a la manufactura, transformación (ensamble), embalaje, mantenimiento y distribución de partes automotrices específicamente en llantas de todo tipo.

Usuario industrial. Al estar calificada la empresa Ensamblés ZF en Zona Franca como un Usuario Industrial de bienes y servicios, permite ofrecer a nuestros clientes:

Como Usuario Industrial de Bienes: La posibilidad de transformar, ensamblar o producir bienes mediante el procesamiento de materias primas o bienes semi-elaborados.

Como Usuario Industrial de Servicios: Le interesa ser parte integral de la cadena de abastecimiento de las compañías, como centro de distribución bien sea de materias primas, productos semi-elaborados o productos terminados: haciendo los procesos de recepción, almacenamiento, Preparación de un pedido, empaque, preparación inmediata reenvió y despacho.

Además, podemos también: a) Terminar regímenes temporales de importación, b) Realizar despachos parciales de mercancías, c) Prestar funciones de Depósito público, d) Iniciar y finalizar Tránsitos Aduaneros, y e) Realizar re-exportaciones y re-embarques

El mercado

Tamaño del Mercado.

Clientes actuales.

Figura 3. Logotipo Renault SOFASA



Figura 3. Fuente Link de la marca

SOFASA S. A.; es una sociedad de fabricación de automotores fundada en Colombia en 1969 encargada del ensamble de los automóviles Renault cuya sede central es la ciudad de

Envigado con un total de 1600 empleados que de acuerdo a la clasificación colombiana por su tamaño y capacidad es una gran empresa. (Enciclopedia Libre, 2018)

Clientes potenciales.

Figura 4. Logotipo General Motors*Figura 4.* Fuente Link de la marca

General Motors. Es uno de los mayores

fabricantes y ensambladores de automóviles con sede en Bogotá, capital de Colombia.

Establecida en 1956, empezó manufacturando bajo licencia coches de la firma

británica Austin. En 1965, Chrysler Corporation tomó cerca del 60% de la participación accionaria en la compañía, e inició la fabricación de vehículos de la marca Chrysler bajo licencia hasta el año de 1979. A partir de este año, General Motors tomó el control total de la compañía, comprando el 77.4% de los paquetes accionarios.

En el año de 2017 a las instalaciones y a la misma compañía se le cambió la razón social de *Colmotores* a la de GM Colmotores. Desde entonces se han manufacturado, bajo licencia y/o cesión de copyright's, una gran variedad de los modelos de las marcas de General Motors, GM Daewoo, Isuzu, Suzuki, Qingling Motors, SAIC Motor y de Opel para el mercado local, todos los cuales se comercializan bajo el logo y marca de Chevrolet. Aunque la compañía dispone de plantas de producción en Colombia; dispone también de participación accionaria en las plantas de ensamblaje de Ecuador, Venezuela (Colmoven) y Chile, e inclusive ha iniciado el proceso de importación de maquinaria para la producción total de modelos de origen coreano y chino hechos por la filial de GM Daewoo, Qingling Motors y SAIC Motor respectivamente, para ahora hacerlos localmente. (Enciclopedia Libre, 2018)

Figura 5. Imagen de revista Colombia bus



Monoblock. Es una empresa dedicada a ensamblar buses de transporte público de la marca Mercedes Benz cuya fábrica se encuentra en la ciudad de Cúcuta. (EL tiempo, Marcela Escobar, 1991)

Figura 5. Fuente: Revista Colombia bus pág.24

Figura 6. Imagen de Carrocerial el sol



Figura 6. Fuente: <https://www.carroceriaselsol.com/>

Carrocerías el sol. Es una ensambladora con más de 55 años de experiencia, es la empresa líder en el desarrollo y fabricación de vehículos especializados en el sector salud, nuestra línea de ambulancias cuenta con los más altos estándares de innovación y tecnología, creando vehículos más seguros tanto para el equipo médico como para los pacientes. Ubicada en Bogotá. (carrocerias el sol, s.f)

Figura 7. Imagen de Navitrans International

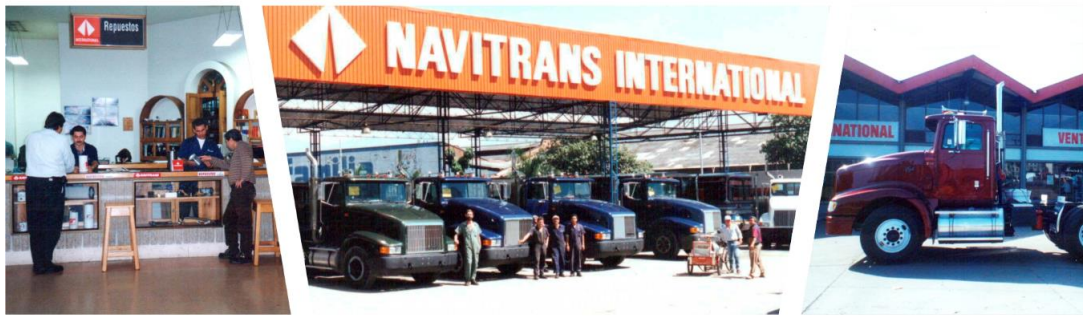


Figura 7. Fuente: <http://www.navitrans.com.co/Nosotros/NuestraHistoria.aspx>

Navitrans S.A. Nació en 1958 bajo el nombre de Comercial Internacional de Equipos y Maquinaria contaba con la distribución de vehículos, tractores y motores marca International Harvester, para el departamento de Antioquia y el Eje Cafetero. Dando apertura a nuevas sedes en diferentes ciudades del país bajo razones sociales diferentes logrando unificarse en el año 2000 a nivel nacional con el nombre de Navitrans S.A Ese mismo año se diversifica el producto distribuyendo la marca Case con su línea de productos de maquinaria amarilla para la construcción y minería y la marca Agrale de Brasil con sus productos de pasajeros desde 19 pasajeros.

En el año 2003 en la ciudad de Bogotá se inaugura la planta de ensamble para los vehículos marca AGRALE, con esta estrategia se buscó reducir los costos del producto final y lograr una penetración en el mercado colombiano. A partir de este mismo año se abren sedes en Ibagué, Duitama, Montería, Villavicencio.

A la fecha la organización Navitrans tiene presencia en 14 ciudades, con 15 sedes integrales, 6 almacenes de repuestos, 3 talleres de servicio, 4 talleres de latonería y pintura y un centro de distribución de repuestos.

Figura 8. Logotipo Michelin



Figura 8. Fuente Link de la marca

Michelin. La presencia de Michelin en Colombia inició en Agosto de 1998 con la adquisición de la Industria Colombiana de Llantas S.A. – “Icollantas” – Empresa con la cual Michelin tenía vínculos comerciales y de asistencia técnica desde el año 1993.

Hoy, 16 años después, Michelin está presente en Colombia a través de una agencia comercial con sede principal en la ciudad de Bogotá D.C; importa y vende productos de todas sus líneas: Ingeniería Civil, Minería, Camión, Buses, Automóvil, Camioneta y Moto. La organización en Colombia cuenta con aproximadamente 84 empleados directos y comercializa sus productos a través de una amplia red de distribución compuesta por 156 puntos de venta en todo el territorio nacional. La marca Michelin es líder en recordación de marca en el mercado colombiano* (*Estudio Funnel – Mill Brown 2013).

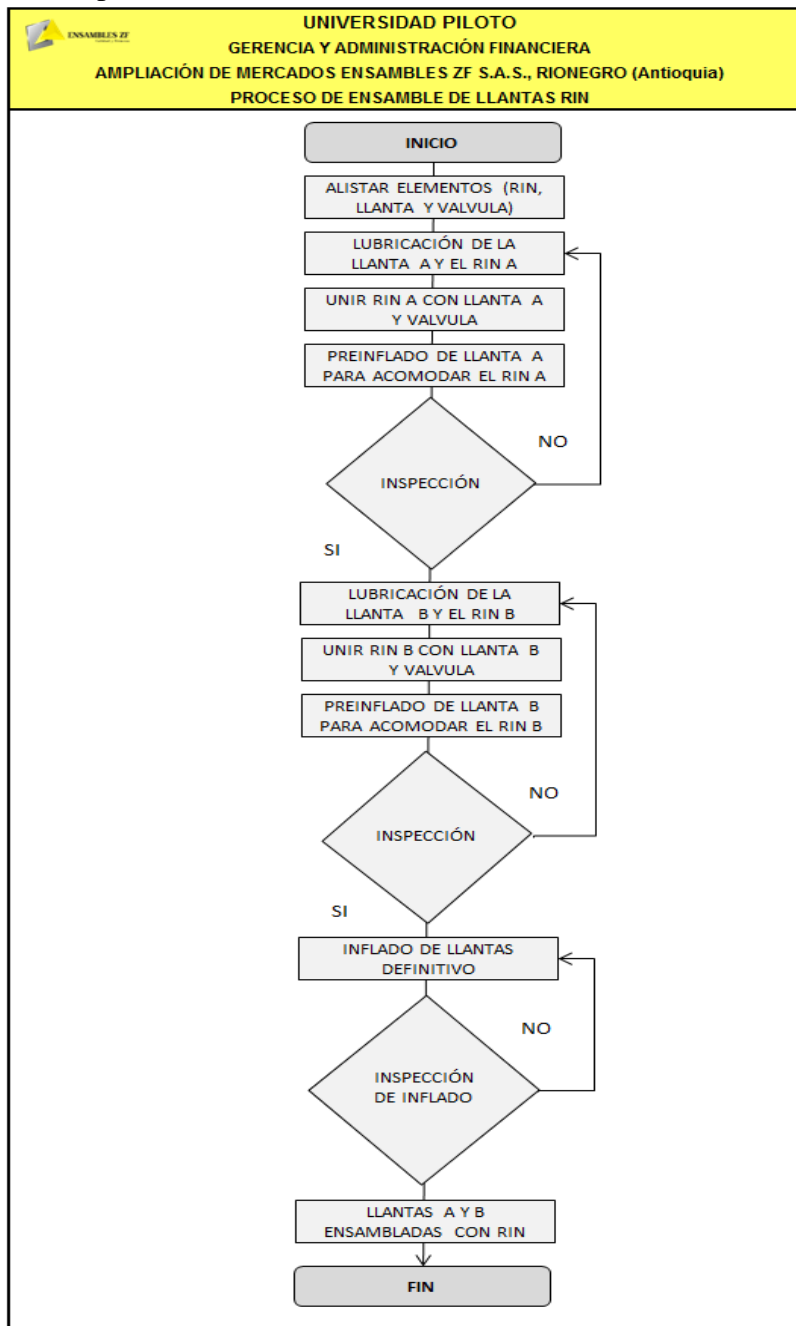
Las acciones de la Agencia en Colombia para América del Sur son coordinadas bajo las orientaciones y directrices de Brasil, siendo Rio de Janeiro la sede de la casa Matriz en América del Sur.

Colombia es el segundo país en importancia para el Grupo Michelin en América del Sur, con proyecciones de crecimiento en el mercado, razón por la cual, la presencia del grupo Michelin en Colombia es estratégica.

En los próximos años, Michelin reforzará sus inversiones en el desarrollo de los servicios para sus clientes, usuarios y su red de distribución, así como del portafolio de marcas comercializadas por el grupo.

Proceso de prestación de servicio.

Descripción del proceso. Es la acción de instalar una llanta en el rin para que esta ruede de manera uniforme y genere un desgaste normal; durante el montaje se debe tener y revisar los elementos que se requieren en la operación los cuales son válvula, rin y llanta.

Figura 9. Diagrama del proceso*Figura 9.* Diagrama del proceso de ensamble; Elaborado por Castillo Rojas. L; Cadena Bustos K. L. (2018)**Estructura organizacional**

Se encuentra definida por los estatutos que rigen dicha empresa en el Capítulo tres denominado “Órganos sociales”; el Artículo 20 manifiesta que cuando los accionistas que representen la mitad más uno de las acciones suscritas, así lo determinen, la sociedad tendrá los

siguientes órganos de Administración y Dirección: a) Asamblea General de Accionistas; b) Gerente y c) Subgerente. (Ver figura 9)

Figura 10. Estructura Orgánica

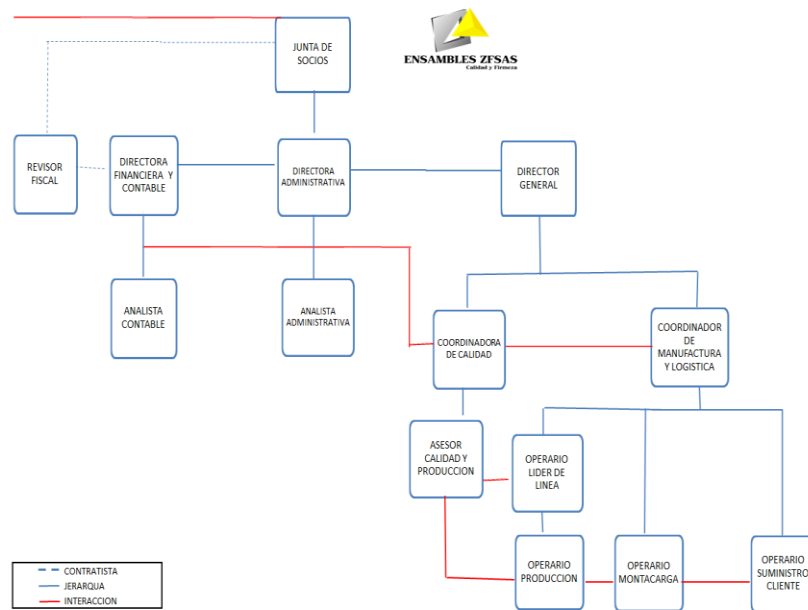


Figura 10. Estructura organizacional de la empresa Ensambles ZF S.A.S obtenido por Castillo Rojas. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Aunque la estructura orgánica no concuerda con los Estatutos se tomó la primera para su estudio dado que con esta se opera en la actualidad.

Con base en la visión amplia que requiere este trabajo, a la Junta de socios, revisor fiscal directores, analistas, cordinadores y operario lider de linea se les aplicará los cuestionarios DOFA bajo la metodología de talleres. A continuación se presenta sus características:

Junta de socios. Le corresponden reuniones ordinarias: a) Establecer los parámetros en que se ha de desarrollar el objeto social, b) Aprobar las reformas a los estatutos de la sociedad, para lo cual se requerirá de no menos del setenta y cinco (75%) por ciento del total de acciones suscritas, c) La aprobación o no de los balances del ejercicio social, inventarios, informes, que deban rendir el

Representante Legal y el Revisor Fiscal (cuando lo haya). d) Elegir y remover libremente al gerente, al subgerente y al Revisor Fiscal (cuando lo haya), e) Definir la remuneración del representante legal, tendrá que ser aprobada por la Asamblea de Accionistas, con el voto favorable no inferior al cincuenta (50%) por ciento más uno de las acciones suscritas, f) Ordenar las reservas ocasionales de capital, g) Decidir sobre la función, transformación o disolución anticipada de la sociedad, para lo cual será necesario del voto favorable de la totalidad de las acciones suscritas, g) Decidir sobre las acciones de carácter ordinario que se colocarán en el mercado sin sujeción al derecho de preferencia y autorizar la negociación o emisión de acciones sin cumplir con el Derecho de Preferencia, h) Decidir sobre la emisión de cualquier otra clase de acciones, i) Disponer el monto del dividendo así como la forma y plazo con que se pagará, j) Exigir al Representante Legal, al Revisor Fiscal (cuando lo haya) informes sobre cualquier tema o punto que considere de interés, así como aprobar o no dichos informes, k) Ordenar las acciones a que haya lugar contra el representante legal, el Revisor Fiscal (cuando lo haya) y contra los demás funcionarios de la sociedad, l) Decidir sobre la exclusión de accionistas, conforme lo establezcan los estatutos, ll) Adoptar en general todas las medidas que demande el cumplimiento de los estatutos sociales y el interés de la sociedad.

Revisor fiscal. Es un órgano de fiscalización que le corresponde dictaminar los estados financieros, revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que le señala la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales.

Director financiero. Tiene la responsabilidad de supervisar y administrar informes financieros, carteras de inversión, la contabilidad y todo tipo de análisis financiero de la empresa.

Director administrativo. Vigilar y coordinar que la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, se ejerzan de acuerdo a la normatividad aplicables con el fin de optimizar recursos.

Director general. Tiene varias responsabilidades como comunicar a agentes externos la participación de la empresa, objetivos y logros de la misma, así como la gestión de la organización y los empleados. Toma las decisiones de alto nivel sobre política y estrategia empresarial.

Analista contable. Registra y mantiene actualizada y controlada la información correspondiente a los trámites y acciones contables y financieras. Analiza las cuentas con el propósito de informar a la gerencia el estado de la situación de las mismas.

Analista administrativo. Llevar a cabo un examen constante de los formularios y métodos de la organización. Esto involucra estudios dirigidos a mejorar las prácticas administrativas y el desempeño de las unidades individuales, los estudios de posibilidad, la formulación de instrucciones codificadas y las descripciones de cargos etc.

Cordinador de calidad. Administrar, cordinar y gestionar el sistema de gestión de calidad de Emsambles ZF, velando por el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad .

Cordinador y manufactura logistica. Es la persona encargada de disponer las técnicas y medios para conseguir un adecuado flujo de materiales y de información en una organización con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, cumpliendo con las especificaciones de calidad, modo, tiempo y lugar en que requiere un producto o servicio reduciendo costos y tiempo. Además, debe orientar, dirigir y garantizar la ejecución del proceso en tiempo y forma.

Operario lider de linea. Maneja el personal y el proceso de producción para asegurar que se cumplan los objetivos del mismo.

El problema

Justificación

Los resultados de este trabajo permitieron identificar nuevos consumidores de ensamble para llantas evitando de esta forma depender únicamente de un solo cliente teniendo en cuenta que la globalización es una gran oportunidad para diversificar clientes; al mismo tiempo,

disminuirá los riesgos financieros al depender de un solo usuario; como efecto directo, los ingresos de la empresa se incrementarán hecho que motivará la revisión de la filosofía institucional, establecer un plan de desarrollo con una reorganización institucional que responda a su gestión como también las competencias y perfiles de los colaboradores.

Lo anterior, ameritó soportarlo con teorías tales como investigación de mercados, riesgos financieros, mercados emergentes, globalización, entre otras.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo empleó como tipo de investigación la bibliográfica o documental, exploratoria y descriptiva; el método empleado fue el inductivo; asimismo, se trabajó espacio y universo estadístico, instrumentos para la recolección de información; fuentes primarias y secundarias. El procedimiento de recolección de información fue: recolección, orden y clasificación, tabulación y análisis (horizontal, vertical y cruce de variables).

Objetivos

General

Ampliar el mercado de ensamble de ruedas para disminuir los riesgos financieros realizando un plan de desarrollo con su respectiva evaluación financiera.

Específicos:

- Contextualizar la empresa en su Misión, (zona franca)
- Elaborar un diagnóstico interno y externo de la empresa
- Determinar Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).
- Definir Planes, programas, proyectos y actividades para organizar la empresa hacia el futuro.
- Elaborar un modelo financiero para conocer la consistencia de las finanzas en el tiempo.

Marco referencial

Estado del arte.

Plan de mercadeo para el posicionamiento y crecimiento de la participación en el mercado vallecaucano de la empresa Angelujos para el año 2013. Autor: Ángel Valencia

Duque. Los resultados del plan de mercadeo direccionaron las acciones de la empresa a partir de la identificación y tratamiento de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas encaminadas a la mejor toma de decisiones que contribuyan con el posicionamiento y crecimiento para el año 2013.

Una de las conclusiones fundamentales de este trabajo es que en el año 2013 se aumentará la participación en el mercado de 0,27 a 0,34; incrementado las ventas del año 2012 de 790 millones de pesos a 1000 millones de pesos siendo el mercado de llantas y neumáticos de motos de 288.000 millones de pesos.

Propuesta de estrategias para la ampliación del portafolio de exportación de comestibles Aldor S.A. en centro América y Caribe. Autor: Lucas Jaramillo Ramírez.

Comestibles Aldor presenta una herramienta que le permitirá penetrar el mercado de manera confiable además proyectarse a largo plazo; a través de ella buscará mercados alternativos a los ya presentes en Suramérica y descentralizará su porcentaje de participación en Venezuela y Ecuador, con las cuales la relación comercial, política y económica es inestable.

El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva; el primero porque no utiliza ningún modelo anterior como base de estudio y el segundo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, dado que analiza diferentes variables que permitieron realizar un estudio adecuado para la toma de decisiones estratégicas.

Tras realizar el análisis situacional es claro que el país de mayor potencialidad para exportar, según el target de Comestibles Aldor para los productos de Yogueta y Pin Pop, que son niños y niñas entre los 6 y 15 años pertenecientes a estratos 2, 3, 4 y 5, es Guatemala porque presenta unas variables como mayor población, estabilidad económica, mayor PIB per cápita y una moneda más fuerte en comparación con Honduras y El Salvador.

Marco teórico.

Ampliación de mercados. Como se observó en los riesgos financieros, estos tienen mucho que ver con el comportamiento del mercado; para entenderlo mejor “El mercado es un mecanismo de relaciones monetarias y mercantiles que funciona sobre la base de unas ciertas leyes propias que unen a los compradores (representantes de la demanda) y los vendedores (representantes de la oferta), y que forma los precios de objetos de compraventa. El precio es el principal referente de las relaciones mercantiles. Este supone (de acuerdo con la teoría laboral del coste) una expresión monetaria del precio de una mercancía como producto del trabajo (Sultonov, 2016).

Para el caso de este trabajo, se busca ampliar ese mercado para encontrar nuevos consumidores que permitan dar trascendencia a la organización.

Riesgos financieros. En esencia de la elaboración de proyectos de viabilidad y factibilidad es la disminución de riesgos desde el punto de vista de los mercados, talento humano, infraestructura física y tecnológica y de las finanzas; este último entendido como la probabilidad de que ocurra un suceso y que tenga consecuencias financieras negativas para la unidad productiva.

Al referirse al comportamiento de las variables que caracterizan una unidad productiva se cae en el campo de la microeconomía la cual busca los puntos óptimos tanto en el consumidor como en productor y el precio como el regulador de la oferta y demanda; pero en ello existe una incertidumbre de inversión dado que hay variables que no son del completo dominio de los inversores “el concepto de incertidumbre tomado del trabajo del profesor Frank Knight ayuda a la explicación. Para Knight, cuando se presenta una situación en la cual existe, se conoce y se puede calcular probabilidades sobre un evento bajo una distribución de probabilidad (probabilidad objetiva), se presenta lo que se denomina riesgo; en cambio cuando no se puede calcular las probabilidades numéricas existe incertidumbre. (Sarmiento & Velez, 2007).

Marco conceptual.

Zonas francas. La Ley 1004 DE 31 de diciembre de 2005, “Por la cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones” en su Artículo 1. Define la Zona Franca es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones. Así mismo, el Régimen establece que la Zona Franca tiene como finalidad:

1. Ser instrumento para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital.
2. Ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezca.
3. Desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limpia, y buenas prácticas empresariales.

4. Promover la generación de economías de escala.
5. Simplificar los procedimientos del comercio de bienes y servicios, para facilitar su venta

Figura 11.Esquema zona franca Rionegro



Figura 11. Imagen consultada el [26/05/2018]; fuente: <http://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=>

Cross Docking. Es un sistema de distribución en el cual la mercadería recibida por un depósito o centro de distribución no es almacenada, sino preparada inmediatamente para su próximo envío. Es decir, que la mercadería no hace stock ni ningún otro tipo de almacenaje intermedio; existen 2 tipos de **Cross Docking**: directo e indirecto.

En el crossdocking directo. Los pallets o cajas transportadas son recibidas y transportadas a las dársenas de salida en el mismo formato prácticamente sin manipulación.

En el crossdocking indirecto. Los pallets o cajas son recibidos y posteriormente fragmentados y re-etiquetados para su entrega. Esta modalidad requiere una mayor cantidad de operaciones que el descrito en el punto anterior.

Figura 12. Imagen del proceso Cross docking



Figura 12. Fuente: <http://apunteingenieriaindustrial.blogspot.com/2011/05/el-cross-docking.html>

Principio de funcionamiento: Las entregas son preparadas por el proveedor (**crossdocking directo**) en función de cada uno de los clientes finales mediante una unidad de carga específica (pallets, caja, etc.) Posteriormente, el centro de distribución identifica, clasifica y envía la mercadería a cada cliente.

La preparación del pedido por cliente no la hace el distribuidor, sino que es realizada por el proveedor antes de despachar la mercadería. En el **crossdocking indirecto**, el distribuidor des-consolida la carga para entregar a distintos clientes y/o anexas otros productos al despacho.

Esta metodología de trabajo se utiliza preferentemente para productos alimenticios frescos y medicamentos con el objetivo de incrementar el periodo de aptitud del producto.

Beneficios que reporta su aplicación:

- Reduce los tiempos de entrega al cliente
- Minimiza los costos de distribución
- Disminuye la cantidad de localizaciones de almacenaje o área física destinada al almacenamiento.
- Incrementa la vida útil del producto
- Reduce la manipulación y deterioro de la mercadería
- Mejora la disponibilidad del producto(Papporello, S.f)

Picking. Es la preparación de un pedido y consiste en tenerlo listo, coordinar y recoger el pedido desde, pasillos, estantes, carretillas, palets, tarimas y sistemas informáticos hasta el fin de su destino con el objetivo de mejorar los tiempos, espacios y eficiencia en la calidad del servicio.

Packing. Se trata de todo lo que engloba al producto, empaque, embalaje y envase.

Dentro del procedimiento del packing, tiene mucho que ver con picking, se contemplan las propiedades físicas, así como químicas de los productos. No es lo mismo el proceso de packing de productos perecederos(carne, pollo, pescado) que uno convencional.

Además de esto involucra la presentación final del mismo frente al consumidor, así como cadenas de abastecimiento y distribución.

Cuenta con características en general del envase, empaque y embalaje los cuales, al final, permiten acondicionar lotes de productos empacados en unidades de carga para su transporte. Dentro de un buen packing y planeación es de suma importancia el proporcionar un número elevado de pedidos sacando ventaja de los espacios, tiempos y presupuestos.

Innovación tecnológica. “La innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario”.

(J.A. Schumpeter)”. El plan de desarrollo, que será uno de los productos de este trabajo, requerirá innovación tecnológica en muchos procesos como es el diseño de páginas web, el mercadeo digital, entre otros.

Formulación del problema

La empresa presenta actualmente problemas de carácter estratégico, dado que, desde su creación ha sido direccionada a la atención a un único cliente, lo que no le ha permitido explorar el mercado, esto ha dificultado la gestión de la empresa. Por otro lado, a pesar de cumplir en un porcentaje alto a este cliente, en algunas oportunidades ha habido entregas que no se generan a tiempo lo que ha acarreado multas para la empresa.

No solo lo expresado ha sido inconveniente, también en el levantamiento de información inicial desde la empresa se ha denotado que no existe estructura organizacional que soporte la estrategia de la empresa pues los socios no apoyan la visión de la empresa, y esta responsabilidad recae sobre un solo socio.

Pregunta de investigación

¿Cómo identificar nuevos mecanismos comerciales para disminuir el riesgo financiero, como la reducción en ventas, escases de reinversión y obsolescencia tecnológica?

Metodología

Tipo de investigación

Bibliográfica o documental. Conocida también como revisión de literatura; es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplearon para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para una investigación; una de sus características es ser el inicio de cualquier investigación. “En el proceso de recolección de información para la construcción de un objeto de investigación o de un proyecto de tesis, la investigación bibliográfica y documental (IBD) ocupa un lugar importante, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación”.(Rodríguez, 2013)

En este trabajo se empleó en forma estructurada y sirvió de soporte para la conformación del marco de referencia; para ello, se recurrió al análisis de libros, reportes periodísticos, revistas especializadas, artículos científicos, entre otros.

Exploratoria. Es un tipo de investigación busco identificar antecedentes generales con relación al problema planteado que debe ser profundizado a futuro con el objetivo de documentar experiencias, temas o problemática poco estudiadas dejando establecida las variables para posteriores líneas de investigación.

Descriptiva. Se trabajó este tipo de investigación buscando solucionar una problemática existente partiendo de la caracterización de la contextualización de la empresa, la zona franca y el diagnóstico, para luego hacer un modelo financiero que permitiera conocer la situación real de la empresa y definir planes, programas y proyectos en el corto, mediano y largo plazo.

Método

Inductivo. En la medida que la búsqueda del conocimiento avanzó trajo consigo la necesidad de encontrar el método con el cual éste se desarrollaba, le correspondió al filósofo inglés Francis Bacon, (1561-1626), citado en ICFES, (1999, pág. 26); identificarlo y estudiarlo. Posteriormente, Pardinas afirmó que el “Método de trabajo científico es la sucesión de pasos que

debemos dar para descubrir nuevos conocimientos” Pardinás, (1980, pág. 52).O, en otras palabras, para comprobar o desaprobar hipótesis que explican o predicen conductas de fenómenos, desconocidos hasta el momento.

Para efectos de esta investigación, se definió el método Inductivo en términos generales, este método científico es el más usado, de acuerdo a él se organizó el proceso de una investigación partiendo de una base de observaciones lo cual, a su vez requiere saber qué observar y cómo, informaciones particulares o hechos específicos; luego estos se ordenan, clasifican y estudian; posteriormente se hace una derivación inductiva; y, finalmente, se termina con la contrastación entre lo observado y los resultados al procesar la información. De acuerdo a la naturaleza de esta investigación, el método en mención se consideró como el más adecuado.

Espacio estadístico

Rionegro. Es un municipio de Colombia localizado en el valle Rionegro al oriente del departamento de Antioquia, ubicándose como una de las localidades principales por su desarrollo. Su nombre oficial es Ciudad Santiago de Arma de Rionegro. Sus límites son: al norte con los municipios de Guarne y San Vicente, por el oeste con los municipios de Marinilla y el Carmen de Viboral, por el sur con el municipio de la Ceja y por el oeste con los municipios de El Retiro, Envigado y Medellín.

Figura 13. Mapa ubicación de Rionegro Antioquia

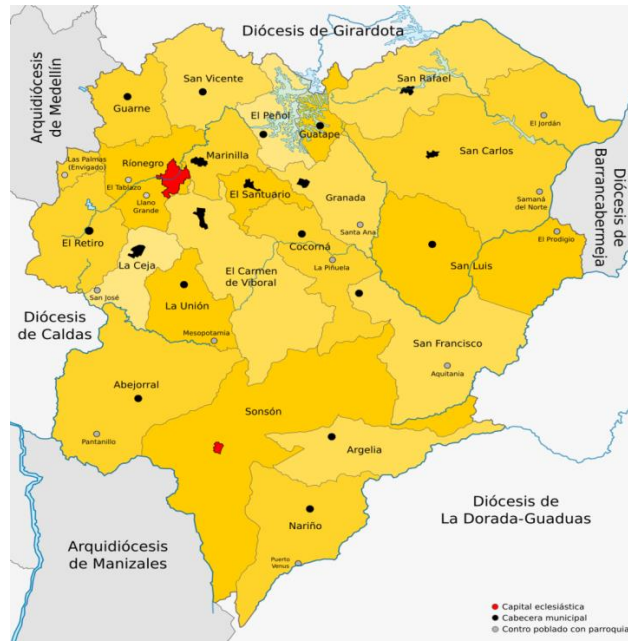


Figura 13. Mapa de Rionegro Medellín espacio geográfico en donde se ubica la empresa Ensamblés ZF, consultado el [26/05/2018]; fuente: <http://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=>

Universo Estadístico. Ensamblés ZF S.A.S. es una empresa integrada por 16 empleados ubicados en su estructura organizacional cuyo objeto social de describió en su respectivo capítulo.

Censo. Aclarando que la población que caracteriza la estructura de la empresa Ensamblés ZF S.A.S es inferior a treinta unidades investigativas se realizó un censo; es decir, se trabajó con el ciento por ciento de la población y como se reunieron en su mismo sitio de trabajo para llevar acabo los talleres mencionados se recurrió al censo de derecho.

Instrumentos

A continuación, se presenta la explicación de los diferentes instrumentos que se emplearon para recolectar la información y su respectiva elaboración gráfica.

Talleres. Para esta investigación, se trabajó con directivos y empleados de Ensamblés ZF SAS, los cuales se les aplico el cuestionario DOFA y se organizaron en mesas de trabajo de

acuerdo a las variables endógenas, exógenas, identificadas previamente por el juicio de expertos. La metodología de trabajo empleada con ellos fue la conocida como taller, entendido este como un grupo de personas que se reunieron para trabajar mancomunadamente: la misión, visión e imagen corporativa de la empresa en mención, cuyos elementos se enriquecerán con conocimientos y experiencias y los resultados se plasmaron en un campo de fuerza denominado DOFA el cual permitió identificar, planes, programas y proyectos con su respectiva formulación y parcelación presupuestal desembocando en la elaboración de un flujo de fondos con su respectivo análisis de sensibilidad; para poder desarrollar lo planteado se diseñaron seis talleres que se pueden ver en el apéndice uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis y siete.

Ficha bibliográfica. Este instrumento fue de gran importancia para esta investigación dado que la recolección de información, además de la fuente primaria, se centró en la fuente secundaria, tales como: libros, textos, módulos, artículos de revistas indexadas o periódicos, pagina web, entre otros. Su diseño contemplo los siguientes aspectos: a) Encabezado, b) Cuerpo y c) Datos bibliográficos.

Debido a la limitada cantidad de información existente con relación al tema a tratar se estableció el siguiente método sistemático para elaborarla: a) Acumulación de referencias, b) Selección de referencias, c) Incorporación de referencias al plan de trabajo, d) Fichado, e) Redacción, f) Confrontación y verificación, y g) Correcciones y revisiones finales. (Ver apéndice ocho)

Fuentes

Primarias. Las investigadoras recogieron directamente la información ya que se tiene contacto directo con el objeto de análisis; es decir, los directivos, trabajadores y clientes de la empresa los cuales participaron del taller.

Secundarias. Esta información se recolectó a partir del estudio y análisis de investigaciones relacionadas con el tema pero que fueron realizadas por otros investigadores con fines diferentes, revistas indexadas, libros, páginas web, artículos de periódicos, revistas especializadas, entre otros.

Estudio piloto

Para validar la pertinencia y coherencia de los respectivos talleres y garantizar la calidad de la información de este trabajo se realizó un estudio piloto el cual permitió validar el diseño, aplicabilidad y tabulación de dicho instrumento.

Con base en las respuestas de los directivos, integrantes de la empresa Ensamblados; se recolectó, organizó, tabuló y analizó la información, dando el 95% de confiabilidad del instrumento. Se debió ajustar aspectos como: información general...

Procedimiento

Recolección de información. Su planeación tomó como base el problema y las preguntas que de él se derivaron, se realizó de acuerdo a un proceso ordenado, sistemático y coherente, hecho que permitió evaluar su confiabilidad y validez como también la información como tal.

Orden y clasificación. Una vez se recolecte la información ésta se ordenará y clasificará de acuerdo a: Identificación y ponderación de variables, clasificación, calificación y cruces de variables a través del respectivo campo de fuerza DOFA.

Tabulación. Esta se realizó con base a los resultados obtenidos en los talleres aplicados, de donde se extrajeron las variables las cuales se organizaron en tablas soportadas en frecuencias absolutas y relativas; se organizó de acuerdo a las características del trabajo de campo: descripción de la variable, tabulación, histograma y análisis.

Análisis. El análisis estadístico se constituyó en una de las partes fundamentales de esta investigación, sobre todo para el capítulo de resultados y discusiones. Se trabajó el horizontal, caracterizado por los análisis comparativos entre los datos más significativos encontrados en diferente frecuencia (absoluta y relativa); vertical, cuando se necesitó comparar datos más significativos con los menos significativos dentro de una misma frecuencia.

Finalmente, se procedió a realizar el análisis denominado cruce de variables, el cual conjugó la descripción, interpretación y el cruce de los datos totales obtenidos de las tablas.

Este análisis cobro importancia en el desarrollo del capítulo denominado resultados y discusiones del trabajo final el cual está estructurado de la siguiente forma: Diagnostico (Descripción de la variable, tabulación, histogramas y análisis).

Diagnóstico

En este nivel (de acuerdo a la norma APA), se realizó una evaluación a la misión existente con base a los siguientes interrogantes ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Con quién lo hacemos? ¿Con que valores y principios trabajamos? Estos permitieron formular una nueva misión la cual es la base para hacer los respectivos diagnósticos, ponderación de variables entre otros, hasta llegar a la formulación de planes, programas y proyectos los que se constituirán en el fundamento para iniciar el modelo financiero.

Evaluación de la misión existente

Una vez revisada y evaluada la misión de la empresa se encuentro que ella carece de elementos fundamentales como son: identificar para quien se hace el trabajo, con quienes se trabaja; así mismo, presenta un solo valor pero carece de principios. Estos hechos obligan a replantear su formulación. (Ver figura 14), dado que este será el fundamento para determinar planes, programas y proyectos los cuales serán el insumo para elaborar el flujo de fondos.

Figura 14. Taller uno proceso de evaluación de la misión

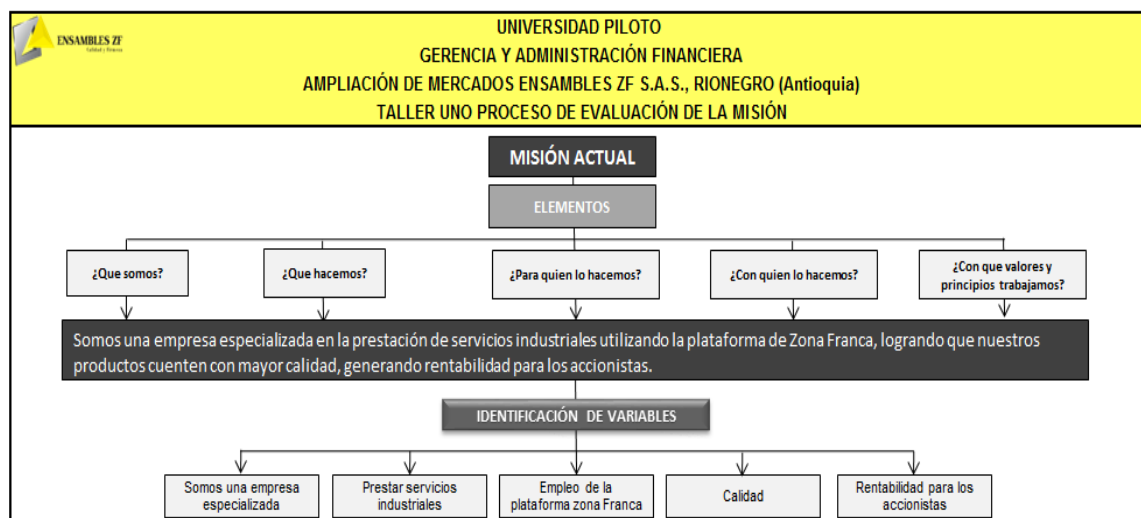


Figura 14. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Formulación de la nueva misión

Con base en los interrogantes planteados en el taller uno se reformuló la misión de la empresa para identificar las variables respectivas hacer una revisión documental y con base a ello elaborar el respectivo diagnóstico. (Ver la figura 15).

Figura 15. Formulación de la nueva misión

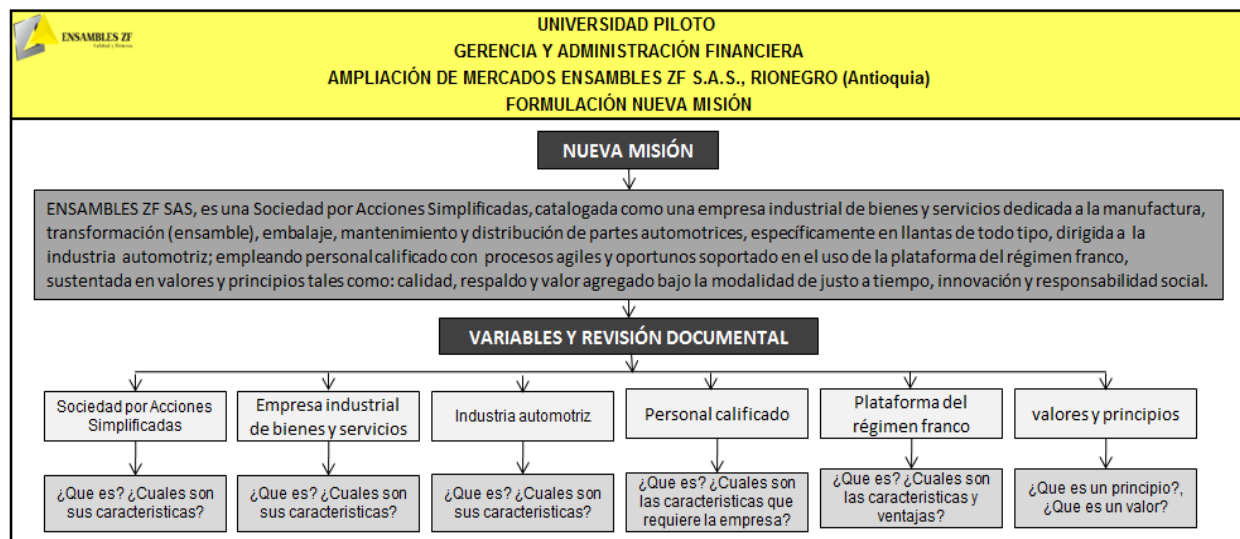


Figura 15. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Revisión documental a las variables de la nueva misión

Sociedad por Acciones Simplificadas. Son un modelo legal para la constitución de personas jurídicas, que tuvo su origen en la Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008 para pequeños empresarios, eliminando la figura unipersonal.

Entre las características principales que se destacan de acuerdo a la norma son denominación, constitución, accionistas, responsabilidad, acciones, decisiones, revisoría fiscal y causal de disolución. (Ver figura 16)

Figura 16. Cuadro de características principales de las S.A.S


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA S.A.S	
CONCEPTO	DEFINICIÓN
DENOMINACIÓN	Las a S.A.S deben tener un nombre único que las distinga de otros entes económicos; su nombre debe ir acompañado de las palabras "Sociedad por Acciones Simplificada" o de las letras "S.A.S." (Numeral 2° del artículo 5° de la Ley 1258 de 2008)
CONSTITUCIÓN	Las S.A.S. se constituyen por medio de un documento privado debidamente autenticado, sin embargo en los casos en que los aportes de los socios requieran de escritura pública para poder ser transferidos, la constitución de la compañía también deberá realizarse por medio de escritura pública. (artículo 5° de la Ley 1258 de 2008)
ACCIONISTAS	El mínimo de personas naturales o jurídicas exigido para conformar una S.A.S es de uno y el tope máximo es ilimitado. (Artículo 1 de la Ley 1258 de 2008)
RESPONSABILIDAD	Las personas naturales o jurídicas que constituyan una S.A.S son responsables solamente hasta el monto de sus respectivos aportes; puesto que según el artículo 2 de la Ley 1258 de 2008 las S.A.S constituirán una persona jurídica independiente y diferente de la personería de sus accionistas; esto pasará cuando la sociedad esté debidamente inscrita en el Registro Mercantil (Artículo 1 de la Ley 1258 de 2008)
ACCIONES	Las acciones y demás títulos valores que emita una S.A.S. no pueden ser negociadas en bolsas de valores ni tampoco inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores (artículo 4° de la Ley 1258)
DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> •Cada accionista tiene derecho a tantos votos como acciones posea •Se tendrá quórum cuando haya presencia de por lo menos la mitad más una de las acciones suscritas (en los estatutos se puede pactar un quórum inferior). •Las decisiones se aprobarán con el voto favorable de los accionistas que representen como mínimo la mitad más uno de acciones presentes (la mayoría decisoria puede ser diferente en los casos en los que se haya indicado en los estatutos). •En lo concerniente a la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto (artículo 22 y 23 de la Ley 1258 de 2008)
REVISORIA FISCAL	Gracias a lo indicado en el artículo 28 de la Ley 1258 de 2008, las S.A.S no van a requerir tener revisor fiscal en todos los casos. Dicha obligación nacerá en situaciones específicas previamente estipuladas por la Ley, como la indicada en parágrafo 2 del artículo 13 de la ley 43 de 1990, que exige nombrar revisor fiscal cuando las sociedades comerciales superen cierto nivel de activos o ingresos brutos.
CAUSALES DE DISOLUCIÓN	Una S.A.S se verá obligada disolverse y liquidarse cuando: <ol style="list-style-type: none"> 1.Finalice el término de duración previsto en los estatutos (esta causal puede evitarse si antes de la fecha de expiración, se hubiera registrado una prórroga ante la Cámara de Comercio correspondiente) 2.Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social 3.Por la iniciación del trámite de liquidación judicial 4.Por las causales previstas en los estatutos 5.Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único 6.Por orden de autoridad competente 7.Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

Figura 16. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018) Fuente Ley 1258 de 2008

Empresa industrial de bienes y servicios. Es el conjunto de actividades productivas como la manufactura, transformación (ensamble), embalaje, mantenimiento y distribución de

partes automotrices cuya función principal es la producción de bienes a través de la transformación o extracción de materias primas.

Por otra parte, desde el punto de vista jurídico una empresa industrial es una asociación de personas que unen sus capitales o industrias, es decir, su dinero, la fuerza de trabajo y capacidad personal de los socios que emprenden operaciones mercantiles y tienen participación de sus capitales a través de la venta de sus productos (ver la figura 17). Sus principales características son:

Figura 17. Cuadro de características de la empresa industrial


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL	
CARACTERÍSTICAS	
1. Áreas básicas	Planta Industrial. lugar físico donde se transforma la materia prima en el nuevo producto.
	Administración. Toda empresa requiere de organización en sus áreas físicas, económicas, producción y comercialización con el fin de obtener los resultados que se desean.
	Comercialización. Venta de los productos que elabora la empresa industrial
2. Objetivos	Fabricar productos destinados a satisfacer necesidades específicas directas o indirectas de una población.
	Servir a la comunidad en la que opera
	Generar riqueza mediante la inversión de una suma determinada de recursos en la elaboración de bienes o servicios.
	Incrementar su producción y crear nueva producción.
3. Forma parte del sector económico más importante de un país, como es el de la producción de bienes y prestación de servicios.	
4. Parte de sus funciones, es el de transformar u obtener un producto nuevo.	
5. Contribuye al desarrollo socioeconómico del país, creando recursos y fuentes de empleo.	
6. A través de sus productos brinda satisfacción de acuerdo a lo que el consumidor requiere.	

Figura 17. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018) Fuente: Quiminet.com información y negocios segundo a segundo

Industria automotriz. En Colombia comprende las actividades de ensamble de vehículos, camiones, buses y motocicletas y la fabricación de autopartes destinadas a abastecer el mercado nacional y regional.

Existen en el país 8 ensambladoras de vehículos; 4 de ellas concentran el 96% de la producción; también hay 7 ensambladoras de motocicletas.(Procolombia, 2016)

Personal calificado. Es el resultado de un proceso que va desde la contratación, la motivación del mismo, procesos ágiles y oportunos, conocimiento y desarrollo de estrategias de crecimiento profesional para mantener el talento valioso de la empresa. (Redacción Mundo Ejecutivo, 2012, Párr. 4)

Plataforma del régimen franco. Son el conjunto de empresas inscritas dentro de una zona franca las cuales deben cumplir con la normatividad tanto de propiedad horizontal como la legislación del régimen especial en materia de tributación aduanera y de comercio exterior; para poder ejercer operaciones comerciales.

Valores y principios. Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida, orientándola hacia la autorrealización y a un proceso de formación, dirigiéndola a la mejora de las capacidades humanas para ser cada vez más competentes.

Diagnostico interno

Como su nombre lo indica es el resultado de la aplicación del taller dos realizado con el personal de Ensamblados ZF, cuyo propósito fue reflejar la situación interna de la empresa para realizar estrategias de ampliación del mercado; de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Identificación de variables y elementos internos. Dentro de las mesas de trabajo luego de realizar una revisión documental, discusión y análisis se identificaron seis variables y 23 elementos. (Ver figura 18 y apéndice uno)

Figura 18. Lista de variables y elementos internos de la empresa


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO INTERNO LISTADO DE VARIABLES Y ELEMENTOS		
VARIABLES	ELEMENTOS	DEFINICIÓN
1. SOCIEDAD POR ACCIONES IMPLICADAS (S.A.S)	1.1. Persona jurídica	Es una organización que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de la misma.
	1.2. Pequeños empresarios	Son organizaciones privadas, llamadas de esta forma porque sus activos anuales no exceden los 2 millones de dólares y su nómina no supera los 50 empleados. Por su tamaño estas no son predominantes en los mercados en los que se desempeñan, pero esto no significa que no sean rentables a la hora de obtener ganancias.
2. EMPRESA INDUSTRIAL DE BIENES Y SERVICIOS	2.1. Manufactura, transformación (ensamble)	La manufactura hace referencia a la actividad del personal contratado para fabricar productos en masa, mediante el uso de máquinas avanzadas y técnicas especiales destinadas a ello; la transformación o ensamble es un proceso de la manufactura (la mayoría del tiempo llamado ensamble progresivo) en donde las partes (comúnmente partes intercambiables) son añadidas conforme el ensamble semi-terminado se mueve de la estación de trabajo a la estación de trabajo en donde las partes son agregadas en secuencia hasta que se produce el ensamble final de las llantas minimizando el movimiento de los trabajadores.
	2.2. Embalaje	El embalaje o empaque es el empaque o envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje. Otras funciones del embalaje son: proteger el contenido, facilitar la manipulación, informar sobre sus condiciones de manejo, requisitos legales, composición, ingredientes, etc.
	2.3. Mantenimiento	Conjunto de acciones que tiene como objetivo principal preservar un artículo incluyendo acciones técnicas y administrativas.
	2.4. Distribución de partes automotrices	Conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido vendido y entregado al cliente.
3. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	3.1. Ensamble de vehículos	Las piezas individuales de un carro son construidas en diferentes fábricas a lo largo del país. Estas piezas son transportadas a la fábrica central de construcción y es allí donde el vehículo es ensamblado para el consumidor final.
	3.2. Fabricación de autopartes	El conjunto de operaciones unitarias necesarias para modificar las características de las materias primas. Dichas características pueden ser de naturaleza muy variada tales como la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la capacidad.
4. PERSONAL CALIFICADO	4.1. Contratación	Es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que la empresa se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio; lo que implica elaborar un contrato en el que ambas partes hacen un compromiso, que será avalado por un determinado orden jurídico.
	4.2. Motivación	Es la capacidad de la empresa para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma y estos se alineen con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.
	4.3. Procesos ágiles y oportunos	Son aquellos que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones de la empresa, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar la operatividad y su desarrollo a las circunstancias específicas del cliente, ahorrando tiempo y costos.
	4.4. Desarrollo	Es sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con un individuo. Es importante destacar el progreso o mejoría en la calidad de vida de las personas que laboran, integrando sus aspectos sociales, económicos, familiares y políticos que al unirse suponen una evolución social. En primer lugar, dispone que las personas vean cubiertas sus necesidades básicas, luego las complementarias y todo esto dentro de un ambiente de respeto hacia los derechos humanos.
	4.5 Crecimiento profesional	Comprende las necesidades de autosuperación y capacitación de las personas con miras a enriquecer el conocimiento para alcanzar objetivos dentro de la empresa.
5. PLATAFORMA DEL RÉGIMEN FRANCO	5.1. Zona Franca	Territorio delimitado de una ciudad dentro de un país donde se goza de algunos beneficios tributarios, como la exención del pago de derechos de importación de mercancías, así como exoneraciones de algunos impuestos o una diferente regulación de estos. La regulación en Colombia considera las siguientes ciudades con zonas francas permanentes: a) Barranquilla, b) Bogotá, c) Bucaramanga, d) Cali, e) Cartagena, e) Cúcuta, f) Eje Cafetero y g) Medellín.
	5.2. Operación comercio exterior	Transacción que se lleva a cabo con el objetivo de comprar o vender un producto. es una actividad social y económica que implica la adquisición y el traspaso de mercancías. Quien participa de un acto de comercio puede comprar el producto para hacer un uso directo de él, para revenderlo o para transformarlo.
	5.3. Propiedad Horizontal	Es una persona jurídica que hace alusión al conjunto de normas que regulan la división y organización de diversos inmuebles, como resultado de la segregación de un terreno común. En sí es un régimen que reglamenta la forma en que se divide un bien inmueble y la relación entre los propietarios de los bienes privados y los bienes comunes, permitiendo la organización de los copropietarios y el mantenimiento de los bienes comunes.
	5.4. Regimen especial	<i>Legislación Aduanera.</i> Vigila el cumplimiento de derechos y obligaciones en materia de importación y exportación de mercancías y las relaciones jurídicas derivadas de ello y la normatividad aduanera contenida en tratados y convenios internacionales ratificados por Colombia, así como las obligaciones comunitarias y otros instrumentos jurídicos relacionados con el tema. <i>Legislación tributaria.</i> Regula el establecimiento y aplicación de normas jurídicas a través de las cuales el Estado ejerce su poder y recaudo tributario con el propósito de obtener de los particulares ingresos que sirvan para sufragar el gasto público en áreas de la consecución del bien común convirtiéndose en una obligación exigible de pago. <i>Comercio exterior.</i> Es intercambio entre un país y otro, en términos de bienes y servicios, con el fin de que las naciones involucradas puedan cubrir sus necesidades de mercado tanto externas como internas.
6. VALORES Y PRINCIPIOS	6.1 Calidad	Es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
	6.2 Respaldo	Es la garantía y protección que puede brindar la empresa acorde con su naturaleza jurídica y normatividad vigente.
	6.3 Valor agregado	Es llevar a la empresa con pasos adelante de lo esperado para generar ventas y obtener más clientes, muchos de estos valores se dan por medio de la palabra regalar lo que ha generado mayor interés en el cliente.
	6.4. Justo a tiempo	Es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio o despilfarro en el proceso de producción desde las compras hasta la distribución. Lo que Significa producir estrictamente lo necesario, en el momento preciso y en las cantidades debidas: hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita, eliminando la necesidad de inventarios o productos en stop.
	6.5. Innovación	Es un cambio que introduce novedades y se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos.
	6.5. Innovación	Es el compromiso, obligación y deber que poseen los individuos, miembros de una empresa de contribuir voluntariamente para una sociedad más justa y de proteger el ambiente.

Figura 18. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018) y mesas de trabajo empresa.

Análisis. Luego de la respectiva revisión documental e identificación de variables con sus respectivos elementos, se realizó el análisis de los elementos frente a la variable como se expone a continuación:

Sociedad por Acciones Simplificadas. En Colombia si bien es cierto que tiene grandes empresas su economía como tal la sustentan las pequeñas y las medianas, estas se encargan de producir en pequeña escala para consumidores al por menor.

Empresa industrial de bienes y servicios. La industria manufacturera se caracteriza por transformación de materias primas y obtención de un producto final a partir de ellas, pero lo significativo de ellas es que tiene la capacidad de generar riqueza: genera empleo, recursos entre otros. Esto no sucede con el sector servicios que simplemente pasa el dinero de un bolsillo a otro.

Industria automotriz. En la economía colombiana el ensamble de vehículos y la fabricación de autopartes ocupa un papel muy significativo dado por el desarrollo de las personas y por el crecimiento de su infraestructura física; sin embargo es un sector que tiene carácter internacional y por tanto es afectado por los tratados de libre comercio hecho que amerita buscar nuevos mercados o modernizarse internamente.

Personal calificado. En la empresa se cumple los pasos característicos de la contratación del personal, tiene una garantía en la estabilidad de su puesto laborar, en el pago cumplido de sus sueldos con sus respectivas prestaciones e incentivos adicionales; sin embargo, en determinados momentos estos procesos han sido contraproducentes dado que han generado un confort en el empleado que ha generado en la misma un esteticismo que ha frenado la conquista de nuevas visiones.

Plataforma del régimen franco. Desde el punto de vista tributario dicho régimen tiene grandes beneficios, aspecto que genera una gran estabilidad y oportunidad para conquistar nuevos mercados, establecer un plan de desarrollo y dinamizar su estructura orgánica teniendo en

cuenta que el mundo actual exige adaptabilidades permanentes y cambios de concepción gerencial adecuados al comercio global.

Valores y principios. El mejor negocio de una empresa es la ética pero el fundamento de esta se encuentra en sus principios y valores; el principio justo a tiempo es una de las debilidades de la empresa, el no entregar los pedidos a tiempo genera desconfianza y malestar en los clientes dejando abierta la posibilidad de perderlos en un futuro inmediato.

Diagnostico externo

Es el resultado de la aplicación del taller tres realizado con el personal de Ensamblés ZF, cuyo propósito es reflejar la situación externa de la empresa para proceder a realizar estrategias de ampliación del mercado pertinentes; de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Identificación de variables y elementos externos. Dentro de las mesas de trabajo luego de realizar una revisión documental, discusión y análisis se identificaron tres variables y siete elementos. (Ver figura 19 y apéndice dos)

Figura 19. Listado de variables y elementos externos


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO EXTERNO LISTADO DE VARIABLES Y ELEMENTOS		
VARIABLES	ELEMENTOS	DEFINICIÓN
1. REGIMEN TRIBUTARIO	1.1. Contribuciones parafiscales	Los aportes parafiscales son una contribución obligatoria que algunas empresas deben realizar al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, por cada empleado que tenga, para que estas entidades cumplan con los objetivos para los que fueron
	1.2. Políticas de gobierno	Es aquella que obedece en particular a los intereses o criterio de una determinada administración o gestión gubernamental
2. DÓLAR	2.1 Importación	Son el transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero, los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera o zona franca de un Estado con propósitos comerciales.
	2.2 Exportación	Es el proceso de enviar bienes y servicios de un país a otro. Al término de una exportación se recibe dinero. Existen diferentes maneras en que una empresa puede exportar sus bienes y servicios.
	2.3 Balanza comercial	Valor monetario de los bienes exportados menos los bienes importados, y por tanto se considera positiva cuando las exportaciones superan a las importaciones, y negativa cuando se importa más de los que se exporta. Existe una relación estrecha entre el ahorro
3. PROCESO CKD	3.1. Aparato funcional	Máquina completamente desmontada y entregada a una planta que se dedica a su ensamblaje.
	3.2 Sistema logístico	Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución constituyéndose en un enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

Figura 19. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018) y mesas de trabajo empresa.

Análisis. Luego de la respectiva revisión documental e identificación de variables con sus respectivos elementos, se realizó el análisis de los elementos frente a la variable como se expone a continuación:

Régimen tributario. Dicho régimen aplicado a las zonas francas se ve afectado directamente por las políticas de gobierno ya que estas son susceptibles a ellas por tener un régimen independiente.

Dólar. El efecto sobre las zonas francas se comporta en forma similar como cualquier otra empresa en el tema de importación y exportación.

Proceso CKD. El sistema logístico y el aparato funcional generan valores agregados significativos al proceso, dado que las excepciones tributarias por ser Zona franca permiten reducir costos por debajo del comercio fuera de dicha zona.

Ponderación de variables internas y externas

Sociedad por Acciones Simplificadas. La persona jurídica es una gran fortaleza para las S.A.S, hecho que ha permitido desarrollar una gestión perdurable en el tiempo; por otra parte aglutina pequeños empresarios que en Colombia y en conjunto sostienen la economía.

Empresa industrial de bienes y servicios. La manufactura, transformación y ensamble son las actividades económicas que más pesan en todos los servicios prestados por la empresa; de la misma forma el embalaje ocupa un segundo lugar en forma significativa. Menos importancia tiene la distribución de partes automotrices y mucho menos el mantenimiento.

Industria automotriz. Para la industria automotriz es de gran importancia tanto el ensamble de los vehículos como la fabricación y ensamble de autopartes dado que gran parte de su éxito depende de ellos, sin dejar de lado una buena planificación estratégica así como su diseño, desarrollo y venta.

Personal calificado. La variable personal calificado presenta dos fortalezas cuya significancia se distribuye entre la motivación que tienen las personas para trabajar (71%), es decir se sienten incentivadas para emprender las labores cotidianas aspecto que genera procesos ágiles y oportunos en su desempeño. Por otra parte, se presenta un 47% de debilidad en el crecimiento profesional dado que a los colaboradores no les interesa profesionalizarse, lo cual se ve reflejado en el desarrollo personal (18%) también como debilidad; ellos se sienten seguros y tranquilos únicamente en el desempeño de su cargo; la contratación también es una debilidad (35%), aunque se dan los pasos necesarios por la ley establecidos, es la práctica la que desdice su efectividad.

Plataforma del régimen franco. En su conjunto es una fortaleza dado que la zona franca (54%) es el espacio geográfico destinado en ciertas ciudades para desarrollar importaciones y exportaciones favorecidas por un régimen especial (29%) representado en reducción de tarifas tributarias y aduaneras. A pesar de esto la operación comercial es una debilidad dado que en determinados momentos no se cumple con los pedidos realizados por parte de Sofasa.

Valores y principios. Los valores y principios de una organización se constituyen en los elementos básicos de la ética y esta finalmente es una estrategia para que cualquier empresa genere éxito; lo anterior se refleja en los siguientes porcentajes: Justo a tiempo (40%), calidad y respaldo (20%), responsabilidad social (17%) y valor agregado (6%). El elemento innovación es negativo dado que la empresa ha entrado en un estaticismo de crecimiento y desarrollo.

Régimen tributario. Se ve afectado por las políticas de gobierno y las contribuciones para fiscales. Las primeras se constituyen en una fortaleza dado que en la actualidad estas han favorecido el desarrollo y crecimiento de las zonas francas. El buen uso o mal uso de las contribuciones parafiscales de las cuales son exonerados (SENA E ICBF) para la empresa se ha

constituido en una debilidad dado que no se ha aprovechado esa ventaja competitiva para impulsar la organización.

Dólar. El dólar tiene un efecto directo sobre las importaciones y se considera que es una fortaleza por la situación actual que vive la empresa.

Proceso CKD. El aparato funcional es una fortaleza dado que se cuenta con una gran experiencia para ensamblar las partes, el sistema logístico es una debilidad dado que este no trabaja en completa responsabilidad con el aparato funcional.

Consolidación Porcentual de variables

Se ponderaron y consolidaron las variables internas y externa de los respectivos formatos trabajados en las nueve mesas de trabajo establecidas en la empresa Ensamblés ZF. (Ver figura 20 y apéndice cinco)


Figura 20. Consolidación porcentual de variables

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) CONSOLIDADO PORCENTUAL DE VARIABLES Y ELEMENTOS TALLER SEIS									
No.	VARIABLE	No.	FORTALEZAS	VALOR	%	No.	DEBILIDADES	VALOR	%
1	S.A.S	1	Pequeños empresarios	32	44				
		2	Persona jurídica	40	56				
TOTAL				72	100	TOTAL		0	0
2	EMPRESA INDUSTRIAL DE BIENES Y SERVICIOS	3	Mantenimiento	10	8				
		4	Distribución de partes automotrices	24	19				
		5	Embalaje	40	32				
		6	Manufactura, transformación (ensamble)	50	40				
TOTAL				124	100	TOTAL		0	0
3	INDUSTRIA UTOMOTRIZ	7	Fabricación de autopartes	8	14				
		8	Esamble de vehiculos	50	86				
TOTAL				58	100	TOTAL		0	0
4	PERSONAL CALIFICADO	9	Procesos agiles y oportunos	10	29	1	Crecimiento profesional	8	47
		10	Motivación	24	71	2	Contratación	6	35
						3	Desarrollo	3	18
TOTAL				34	100	TOTAL		17	100
5	PLATAFORMA DEL REGIMEN FRANCO	11	Propiedad horizontal	16	17	4	Operación comercial	2	100
		12	Regimen especial	27	29				
		13	Zona franca	50	54				
TOTAL				93	100	TOTAL		2	100
6	VALORES Y PRINCIPIOS	14	Valor agregado	6	6	5	Innovación	5	100
		15	Responsabilidad social	18	17				
		16	Calidad	21	20				
		17	Respaldo	21	20				
		18	Justo a tiempo	40	38				
		TOTAL							
TOTAL						TOTAL			
No.	VARIABLE	No.	OPORTUNIDADES	VALOR	%	No.	AMENAZAS	VALOR	%
1	REGIMEN TRIBUTARIO	1	Políticas de gobierno	24	100	1	Contribuciones para fiscales	8	100
TOTAL				24	100	TOTAL		8	100
2	DÓLAR	2	Importaciones	6	100				
TOTAL				6	100	TOTAL		0	0
3	PROCESO CKD	1	Aparato funcional	24	100	2	Sistema logistico	24	100
TOTAL				24	100	TOTAL		24	100

Figura 20. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018) y mesas de trabajo empresa.

Campo de fuerza DOFA

Figura 21. Cruce de variables



ENSAMBLES ZF

UNIVERSIDAD PILOTO

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)

CAMPO DE FUERZA D.O.F.A.

MISION FORMULADA

ENSAMBLES ZF SAS, es una Sociedad por Acciones Simplificadas, catalogada como una empresa industrial de bienes y servicios dedicada a la manufactura, transformación (ensamble), embalaje, mantenimiento y distribución de partes automotrices, específicamente en llantas de todo tipo, dirigida a la industria automotriz; empleando personal calificado con procesos ágiles y oportunos soportado en el uso de la plataforma del régimen franco, sustentada en valores y principios tales como: calidad, respaldo y valor agregado bajo la modalidad de justo a tiempo, innovación y responsabilidad social.

VARIABLE	%	FORTALEZAS (F)
S.A.S	44	Pequeños empresarios
	66	Persona jurídica
	8	Mantenimiento
EMPRESA INDUSTRIAL DE BIENES Y SERVICIOS	19	Distribución de partes automotrices
	32	Embalaje
	40	Manufactura, transformación (ensamble)
	14	Fabricación de autopartes
INDUSTRIA UOTOMOTRIZ	86	Esamble de vehículos
	29	Procesos ágiles y oportunos
PERSONAL CALIFICADO	71	Motivación
	17	Propiedad horizontal
PLATAFORMA DEL REGIMEN FRANCO	29	Regimen especial
	54	Zona franca
	6	Valor agregado
VALORES Y PRINCIPIOS	17	Responsabilidad social
	20	Calidad
	20	Respaldo
	38	Justo a tiempo

VARIABLE	%	DEBILIDADES (D)
PERSONAL CALIFICADO	47	Crecimiento profesional
	35	Contratación
	18	Desarrollo
PLATAFORMA REGIMEN FRANCO	100	Operación comercial
VALORES Y PRINCIPIOS	100	Innovación

VARIABLE	%	OPORTUNIDADES (O)
REGIMEN TRIBUTARIO	100	Políticas de gobierno
PROCESO CKD	100	Aparato funcional
DÓLAR	100	Importaciones

¿Qué HACER?
F.O.

* Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades

¿Qué HACER?
D.O.

* Atacar debilidades, aprovechando las oportunidades.

VARIABLE	%	AMENAZAS (A)
REGIMEN TRIBUTARIO	100	Contribuciones parafiscales
PROCESO CKD	100	Sistema logístico

¿Qué HACER?
F.A.

* Uso de fortalezas para atacar amenazas

¿Qué HACER?
D.A.

* Atacar debilidades a partir de disminuir las amenazas

F.O.

Organizar a los pequeños empresarios bajo una persona jurídica para aprovechar las políticas del gobierno en las zonas Francas. La gran fortaleza existente entre la persona jurídica y los pequeños empresarios que garantiza la búsqueda de nuevos puntos de servicio a nivel nacional y a los pequeños empresarios organizarlos bajo otras formas jurídicas que faciliten el trabajo con la empresa.

Diversificar los servicios de la empresa para aprovechar mejor el regimen tributario

Hacer capacitación y formar para cumplir honestamente con el regimen tributario

Realizar un estudio de la demanda internacional de los diferentes kits de ensamble para autos para especializar al personal en mantenimiento, distribución de partes automotrices, embalaje, ensamble de vehículos y hacer contactos a nivel internacional para ofrecerlos.

Hacer un estudio permanente del comportamiento del dólar y hacer las respectivas proyecciones para la toma de decisiones.

Si la manufactura es de los servicios que mas pesan dentro de la gestión de la organización y por ende tiene el mayor soporte logístico este servicio tiene la potencialidad de ofrecerse a nuevos mercados y ampliar su radio de acción; así mismo puede entenderse el embalaje. La distribución de partes automotrices y el mantenimiento deben evaluarse o bien para mejorarse o para desistir de este servicio.

La industria automotriz se fortalece del ensamble del vehículo como de sus partes y es ahí donde el pequeño empresario debe buscar abrir su mercado a otras marcas, buscando la cooperación comercial por medio de información del mercado, reducción de riesgos, penetración en mercados exteriores, crear redes de distribución, por medio de acuerdos, franquicias, agrupación de exportadores, consorcios, redes, entre otros.

D.O.

Reestructurar la empresa Ensambles ZF a la luz de la globalización y de las reformas tributarias con el compromiso de apertura al cambio de parte de los inversionistas.

Elaborar, hacer seguimiento y evaluar el plan de desarrollo formulado pero con el compromiso y mentalidad abierta al cambio de parte de todos y cada uno de los socios.

Establecimiento de procesos, procedimientos y controles a la luz del regimen tributario.

Realizar planes anuales de capacitación y conceder becas y descuentos a la luz de una reestructuración organizacional teniendo en cuenta el proceso CKD.

Es necesario hacer un estudio de procesos al personal calificado y al sistema logístico para lograr una gran efectividad.

Establecer cronogramas de trabajo, hacer seguimiento y evaluación teniendo en cuenta la optimización de recursos humanos físicos y financieros.

Se requiere fundamnetalmente elaborar un plan de desarrollo pero en forma integrada es decir donde el personal gerencial, administrativo y operativo sean parte de su formulación, ejecución y evaluación; que se apropien de los procesos misionales de soporte y apoyo generando un empoderamiento de sus respectivos puestos de trabajo.

F.A.

Diferenciar lo que es una persona jurídica de los socios considerados individualmente.

Figura 21. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018) y mesas de trabajo empresa.

Identificación de planes, programas y proyectos

La matriz DOFA permitió hacer los cruces y análisis respectivos para proponer los planes que a continuación se presentan:

Plan 1. Consolidar plan de desarrollo 2019-2023

La elaboración del plan de desarrollo es conveniente dado que la empresa requiere definirle un camino hacia el futuro en forma integrada, sistemática y ordenada siempre y cuando exista el compromiso y la apertura al cambio desde los gerentes, directivos, administrativos siendo parte de su formulación, ejecución y evaluación; que se apropien de los procesos misionales de soporte y apoyo para generar empoderamiento de sus respectivos puestos de trabajo.

Programa 1. Restructuración empresarial

El plan de desarrollo requiere restructuración empresarial para reubicar o contratar personal de acuerdo a las necesidades del mismo; así mismo es necesario estudiar y adecuar la distribución de planta, tecnología, puestos de trabajo y asignación presupuestal.

Proyecto 1. Formular plan de desarrollo 2019 – 2023

Conformar equipos de trabajo de diferentes instancias de la empresa encaminado a formular el plan de desarrollo mencionado.

Proyecto 2. Realizar un estudio de los devengos salariales de los socios, establecer topes y definir cuentas por pagar por parte de los mismos ya que ellos deben diferenciar con claridad la existencia de una persona jurídica y las personas naturales como tal.

Plan 2. Ampliación de mercados

La industria automotriz se fortalece tanto del ensamble de vehículos como de sus partes y es allí donde el pequeño empresario debe buscar nuevos mercados hacia otras marcas.

Programa 1. Cooperación comercial nacional e internacional

Proyecto 1. Estudio de mercado

Proyecto 2. Estudio del comportamiento del Dólar

Proyecto 3. Crear redes de distribución.

Proyecto 4. Franquicias

Proyecto 5. Agrupación de exportadores

Programa 2. Diversificar los servicios de la empresa para aprovechar mejor el régimen tributario.

Proyecto 1. Realizar un estudio de la demanda internacional de los diferentes kits de ensamble para autos.

Programa 3. Organizar a los pequeños empresarios bajo una persona jurídica para aprovechar las políticas del gobierno en las zonas Francas.

Proyecto 1. Estudio de la figura jurídica

Proyecto 2. Tramitación legal

Programa 4. Evaluación proceso CKD

Proyecto 1. Evaluación de la potencialidad de la manufactura.

Proyecto 2. Evaluación de la potencialidad del embalaje

Proyecto 3. Evaluación del proceso de distribución de partes automotrices.

Proyecto 4. Evaluación del proceso de maquinaria y su mantenimiento.

Plan 3. Cualificación de personal

Programa 1. Planes anuales de capacitación.

Proyecto 1. Becas y descuentos

Programa 2. Especializar al personal

Proyecto 1. Mantenimiento

Proyecto 2. Distribución de partes automotrices

Proyecto 3. Embalaje.

Proyecto 4. Ensamble de vehículos

Proyecto 5. Procesos CKD

Proyecto 6. Régimen tributario.

Programa 3. Evaluación de personal.

Proyecto 1. Procesos del personal calificado.

Proyecto 2. Sistema logístico.

Proyecto 3. Establecer cronogramas de trabajo.

Proyecto 4. Seguimiento y evaluación

Balances 2013-2017

Figura 22. Balances de 2013-2017 Ensamblés ZF


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLÉS ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) BALANCES					
ITEM	OPERACIÓN				
	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Activo	958.767.978	1.482.992.670	1.607.103.315	1.796.559.254	2.192.019.156
Disponible	159.943.297	133.718.729	116.793.087	81.026.824	102.821.028
Caja Menor	500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Bancos	159.443.297	132.718.729	15.793.087	80.026.824	101.821.028
Inversiones			100.000.000		
Deudores	715.518.554	1.027.231.368	1.059.387.256	1.230.671.076	1.625.489.142
Clientes	175.132.371	293.669.515	442.510.368	489.345.166	484.212.689
Socios	317.957.891	366.446.116	175.893.467	414.943.937	789.419.954
Proveedores		16.715.091	28.852.166	46.100.399	1.267.707
Trabajadores	4.868.925	7.532.724	7.812.004	76.259.547	78.466.400
Otros		71.120.176	52.879.416	-	93.683.656
Saldo a Favor	79.445.000	126.564.000	180.840.000	59.646.000	
Retención en la Fuente	136.564.463	143.505.711	174.691.555	151.504.000	139.614.565
Retención de Ica		53.035	250.880	152.320	47.860
Iva Retenido	1.549.904				
Anticipo de impuestos				-	42.803.551
Deudores Varios		1.625.000			
Provisiones			(4.342.600)	(7.280.293)	(4.027.240)
Inventario	23.804.355	30.601.856	158.772.449	187.504.308	184.546.032
Materia Prima Producción	23.804.355	30.601.856	62.214.714	66.511.712	50.278.883
Inventario en Tránsito			96.557.735	120.992.596	134.267.149
Total Activo Corriente	899.266.206	1.191.551.953	1.334.952.792	1.499.202.208	1.912.856.202
Activo Fijo					
Construcciones y Edificaciones		180.000.000	180.000.000	87.490.000	87.490.000
Depreciación Acumulada		- 7.500.000	- 16.500.000	- 20.874.500	- 16.768.921
Maquinaria y Equipo	6.526.880	9.325.182	11.578.655	46.736.386	51.970.214
Depreciación Acumulada	- 3.337.554	- 5.545.784	- 1.862.358	- 9.409.363	- 15.616.772
Equipo de Oficina	14.916.139	26.430.807	29.140.275	26.009.897	9.665.968
Depreciación Acumulada	- 7.709.413	- 11.993.114	- 13.619.101	- 17.607.868	- 8.619.951
Equipo de Computación y Comunicación	9.202.217	11.210.684	13.277.228	16.140.128	9.980.728
Depreciación Acumulada	(7.823.185)	(8.030.848)	(9.920.524)	(12.989.268)	(6.977.478)
Autos y Camionetas	81.809.000	96.240.000	96.000.000	231.329.967	231.329.900
Depreciación Acumulada	(42.268.002)	(6.933.333)	(26.133.333)	(49.468.333)	(91.223.221)
Total Activo Fijo	51.316.082	283.203.594	261.960.842	297.357.046	251.230.467
Otros Activos	7.586.779	5.971.375	7.080.379	-	-
Intangibles	7.586.779	5.971.375	7.080.379		
Cargos Diferidos	598.911	2.265.748	3.109.302	-	27.932.487
Poliza Bodegas	598.911	1.040.556	3.109.302		27.932.487
Poliza Vehículo		1.225.192			
Total Otros Activos	8.185.690	8.237.123	10.189.681	-	27.932.487
Pasivo	629.650.009	874.349.854	787.331.063	1.005.511.662	1.038.112.303
Obligaciones Financieras	-	263.107.234	108.909.918	162.595.265	147.241.036
Bancos Nacionales		263.107.234	108.909.918	162.595.265	136.667.873
Leasing Financiero					10.573.163
Proveedores	3.236.612	-	2.762.216	8.346.003	2.695.097
Nacionales	3.236.612		2.762.216	8.346.003	2.695.097
Costos y Gastos por Pagar	37.100.204	79.448.973	208.511.836	159.858.507	133.418.245
Otros	24.592.484	45.214.003	174.907.433	85.743.368	113.991.528
Cuentas Días	1.749.000	20.696.000	15.620.765	57.693.000	7.537.000
Retenciones y Aportes de Nómina	10.758.720	13.538.970	17.983.638	16.422.139	11.889.717
Obligaciones Laborales	22.342.165	41.288.976	52.673.024	121.880.183	147.247.572
Cesantías	11.742.888	24.407.621	26.497.341	28.917.693	31.748.370
Intereses	1.998.281	3.177.696	3.816.546	4.005.017	4.241.787
Vacaciones	8.600.996	13.703.659	22.359.137	25.771.419	20.705.702
Indemnizaciones y Sueldos				63.186.054	90.551.713
Impuestos por Pagar	174.267.159	99.201.383	187.779.245	221.540.611	367.277.134
Iva	42.595.000	-		-	64.642.000
De Renta y Complementarios	106.200.775	72.469.496	156.312.683	198.309.052	287.694.000
Industria y Comercio	25.471.384	26.731.887	31.466.562	23.231.559	14.941.134
Total Pasivo Corriente	236.946.140	483.046.566	560.636.239	674.220.569	797.879.084
Provisión para Costos y Gastos	392.703.869	391.303.288	-		
Obligaciones Financieras	-	-	226.694.824	331.291.093	240.233.219
Bancos Nacionales			226.694.824	177.001.014	122.776.336
Contratos Leasing				154.290.079	117.456.883
Total Pasivo Largo Plazo	392.703.869	391.303.288	226.694.824	331.291.093	240.233.219
Patrimonio	329.117.969	608.642.816	819.772.252	791.047.592	1.153.906.853
Capital Suscrito y Pagado	20.000.000	153.000.000	153.000.000	153.000.000	153.000.000
Reserva Legal	18.463.661	58.220.667	76.500.000	76.500.000	924.406.853
Resultado del ejercicio	290.654.308	397.422.149	590.272.252	561.547.592	76.500.000
Efecto de Convergencia				-	
Total Pasivo y Patrimonio	958.767.978	1.482.992.670	1.607.103.315	1.796.559.254	2.192.019.156
	-	-	-	-	0

Figura 22. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018).

Indicadores de liquidez. El análisis al balance permitió ver la capacidad que tiene la empresa para conseguir efectivo en el corto plazo por medio de sus activos con el fin de poder responder a sus obligaciones contraídas a corto, mediano y largo plazo, permitiendo medir la solidez de la base financiera confrontando los activos y pasivos de Ensamblez ZF. (ver figura 23)

Figura 23. Indicadores de liquidez


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACION DE MERCADOS ENSAMBLES ZF INDICADOR DE EFICIENCIA			
INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACION
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	Utilidad Bruta/Ventas netas x 100	42	Cada peso generado por las ventas netas, respaldan el 42% de los gastos operacionales y no operacionales.
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad neta/ventas netas x 100	33,5	La empresa tiene una rentabilidad del 33% los cual significa que los socios se encuentran bien y les da tranquilidad para emprender una aplicación de mercado para reducir los riesgos mencionados.
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad bruta/activo total	0,58	La rentabilidad de los activos es del 0,58%; sin embargo se puede mejorar subiendo la rotación de los activos, incrementando las ventas buscando nuevos mercados
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	Utilidad neta/patrimonio, 0,89	0,89	Genera el 0,89% de beneficios teniendo en cuenta la inversión realizada por los socios.

Figura 23. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018).

Estado de resultados 2013-2017

Figura 24. Estado de resultados 2013-2017


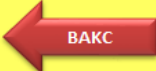
  UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) ESTADO DE RESULTADOS (P Y G)					
ITEM	OPERACIÓN				
	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Operacionales	3.522.364.154	3.660.571.162	4.382.274.842	3.857.792.660	3.674.686.045
Ingresos Operacionales	3.522.364.154	3.660.571.162	4.382.274.842	3.857.792.660	3.674.686.045
Costo De Ventas	820.122.714	414.929.308	665.746.157	672.850.416	617.384.426
Costo Ventas	820.122.714	414.929.308	665.746.157	672.850.416	617.384.426
Utilidad Bruta	2.702.241.440	3.245.641.854	3.716.528.685	3.184.942.244	3.057.301.619
Gastos de Administracion	2.378.118.207	2.700.907.083	3.184.983.084	2.131.858.666	1.778.954.368
Personal	454.210.329	426.691.906	470.857.815	532.229.241	445.863.897
Honorarios	29.452.500	105.511.641	50.177.586	33.723.800	35.500.200
Impuestos	28.573.097	27.998.392	32.708.451	43.218.972	34.570.482
Arrendamientos	431.361.847	950.964.708	1.002.487.586	598.355.057	582.646.327
Seguros	26.916.752	27.938.175	28.584.306	25.784.837	27.672.665
Servicios	895.405.917	677.055.932	824.960.655	464.428.705	417.266.808
Legales	1.344.712	3.900.617	1.878.924	1.777.285	1.830.700
Mantenimiento y Reparacion	32.236.024	380.189.134	643.115.355	261.927.909	59.744.679
Adecuacion e Instalacion	640.166	673.169	524.236	238.789	472.260
Viajes	3.586.671	5.931.346	5.233.254	6.680.190	7.086.535
Depreciacion	28.118.645	32.040.512	37.040.944	42.314.016	64.202.202
Diversos	56.271.547	59.616.151	83.071.372	107.622.828	99.922.973
Amortizacion		2.395.400	-	9.882.793	1.842.000
Provision Cartera			4.342.600	3.674.244	332.640
Provision Adecuacion Bodega	390.000.000		-		
Utilidad Operacional	324.123.233	544.734.771	531.545.601	1.053.083.578	1.278.347.251
Ingresos No Operacionales	116.404.954	38.780.398	433.369.490	38.427.907	62.477.616
Recuperaciones	116.099.353	3.293.654	391.978.504	6.641.313	27.745.422
Diferencia en Cambio			29.778.813	14.096.804	1.459.784
Multas y Recargos			4.190.874		
Intereses	305.601	112.325	5.719.884	17.689.790	25.695.301
Aprovechamiento		7.550	226.048		5.697.040
Utilidad en Venta de Activos		35.366.869	1.475.367		1.880.069
Gastos No Operacionales	43.673.104	113.623.524	218.330.156	339.192.424	160.601.014
Comisiones	3.101.137	5.108.829	5.997.250	6.314.819	6.325.023
Fondo Nacional de Garantias		7.702.400	9.920.774	8.950.768	6.720.686
Gravamen a Los Movimientos Financieros	15.348.472	17.102.654	20.744.084		-
Intereses de Mora	1.444.597		195.791	6.423.683	5.435.761
Intereses por Prestamos		22.424.467	34.612.895	55.476.402	68.164.445
Diferencia en Cambio		976.241		10.535.424	2.431.460
Cuotas de Manejo	2.777.912	2.707.585	3.228.280	3.581.400	4.014.257
Descuento Comercial Condicionado	19.126.160	53.427.088	27.839.444	24.535.101	5.261.019
Chequera	222.068	488.720	604.855	330.775	179.618
Manejo Sucursal Virtual	495.278	506.896	576.014	602.007	676.334
Gastos de Ejercicios Anteriores		1.135.904			
Gasto no Deducible			8.604.453	150.253.797	59.307.385
Impuestos Asumidos	1.157.480	1.304.835	459.537	566.068	77.290
Inventario No Conforme		737.905	145.600		4.233
Multas y Sancion				54.622.790	
Retiro en Propiedad Planta y Equipo			778.103		1.849.156
Venta de Acciones			104.623.076		
Cartera Castigada				16.999.390	154.347
Utilidad Antes de Impuestos	396.855.083	469.891.645	746.584.935	752.319.061	1.180.223.853
Provision Impuesto de Renta	106.200.775	72.469.496	156.312.683	190.771.469	255.817.000
Utilidad Neta	290.654.308	397.422.149	590.272.252	561.547.592	924.406.853

Figura 24. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018).

Indicadores de eficiencia. Evaluaron el grado de cumplimiento de objetivos en su modelo de operación comercial, permitiendo identificar el estado del proceso actual y pasos a seguir para fortalecer la compañía.

Figura 25. Indicadores de eficiencia


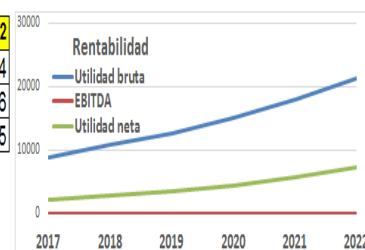
 UNIVERSIDAD PILOTO INGENIERIA FINANCIERA AMPLIACION DE MERCADOS ENSAMBLES ZF INDICADOR DE LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACION
RAZON CORRIENTE	Activo Corriente/Pasivo corriente	2	Por cada peso que debe la empresa, tiene 2 pesos para pagar o respaldar esa deuda.
PRUEBA ACIDA	Activo Corriente - Inventarios/Pasivo corriente	2	La empresa muestra un indicador mayor que uno, Es decir presenta solidez dado que tiene la capacidad de convertir rapidamente las cuentas por cobrar en efectivo hecho que la genera la posibilidad de pagar facilmente sus obligaciones financieras.
RENTABILIDAD DE LA FINANCIACIÓN (ROE)	RENTA NETA /FONDOS PROPIOS	0,35	Por cada peso de utilidad neta 0,35 centavos le corresponde a fondos propios.
ENDEUDAMIENTO ACORTO PLAZO	PASIVO/PATRIMONIO	0,90	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los Propietarios o Socios para con los acreedores de la empresa. Es decir por cada peso de patrimonio se debe 0,90 de deudas con terceros.

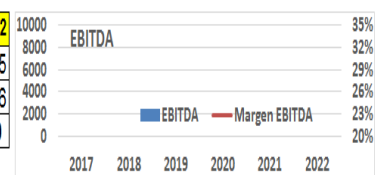
Figura 25. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018).

Otros indicadores

RENTABILIDAD	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad bruta	3.057.301.619	2.926.554.629	2.802.453.957	4.248.716.308	4.535.006.058	5.073.166.114
EBITDA	79.468.645	661.612.111	1.443.140.569	913.103.595	1.960.426.317	2.119.219.606
Utilidad neta	1.385.358.781	1.166.200.968	979.793.819	2.322.808.906	2.545.876.786	3.003.271.035



EBITDA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	1.385.358.781	1.166.200.968	979.793.819	2.322.808.906	2.545.876.786	3.003.271.035
EBITDA	79.468.645	661.612.111	1.443.140.569	913.103.595	1.960.426.317	2.119.219.606
Margen EBITDA	1.305.890.136	504.588.857	463.346.751	1.409.705.311	585.450.470	884.051.429



VALOR AGREGADO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilidad de la inversión	1.385.358.781	1.166.200.968	979.793.819	2.322.808.906	2.545.876.786	3.003.271.035
Costo de capital	617.384.426	592.689.049	568.981.487	864.783.167	925.374.807	1.037.790.411



FLUJOS DE CAJA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de caja de los propietarios	3.057.301.619	2.926.554.629	2.802.453.957	4.248.716.308	4.535.006.058	5.073.166.114
Flujos de caja de la financiación	1.363.862.992	70.297.405	-322.206.093	885.679.671	1.109.308.584	1.454.852.026
Propietarios / financiación	224,2%	4163,1%	-869,8%	479,7%	408,8%	348,7%

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD BRUTA	3.057.301.619	2.926.554.629	2.802.453.957	4.248.716.308	4.535.006.058	5.073.166.114
VENTAS NETAS	1.385.358.781	1.166.200.968	979.793.819	2.322.808.906	2.545.876.786	3.003.271.035
VALOR PORCENTUAL	2,21	2,51	2,86	1,83	1,78	1,69

RESTABILIDAD SOBRE VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD OPERACIONAL	1.449.560.983	1.338.015.321	1.187.845.949	2.493.760.267	2.726.615.936	3.206.843.647
VENTAS NETAS	1.385.358.781	1.166.200.968	979.793.819	2.322.808.906	2.545.876.786	3.003.271.035
VALOR PORCENTUAL	1,05	1,15	1,21	1,07	1,07	1,07

ROA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	3.674.686.045	3.519.243.678	3.371.435.444	5.113.499.475	5.460.380.864	6.110.956.525
ACTIVO	578.509.209	379.484.351	471.062.508	410.761.399	313.597.666	317.436.340
VALOR PORCENTUAL	6,35	9,27	7,16	12,45	17,41	19,25

ROE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD OPERACIONAL	1.449.560.983	1.338.015.321	1.187.845.949	2.493.760.267	2.726.615.936	3.206.843.647
PATRIMONIO	1.153.906.853	1.208.140.475	1.264.923.077	1.324.374.462	1.386.620.062	1.451.791.205
VALOR PORCENTUAL	1,26	1,11	0,94	1,88	1,97	2,21

Propuesta de mejoramiento

Modelo financiero para ENSAMBLES ZF.

Figura 26. Modelo financiero en Excel

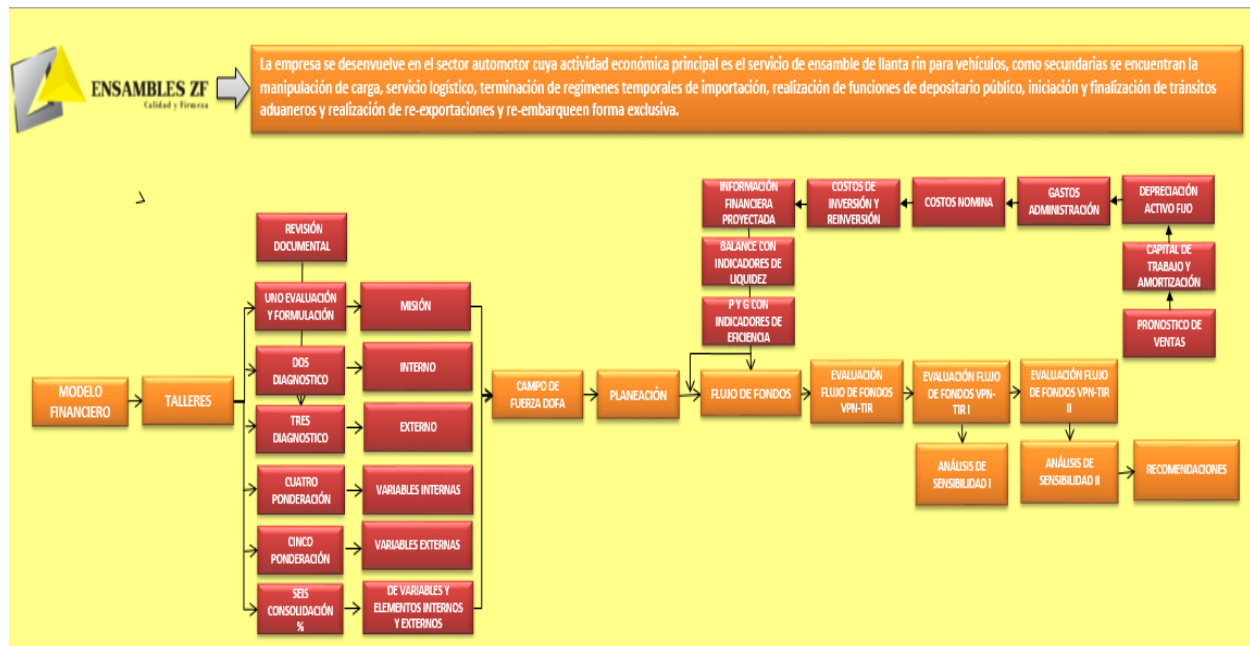


Figura 26. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018).

El modelo financiero tubo como fundamento la misión y sus elementos a partir del diagnóstico que se realizó sobre los mismos se ponderaron y cuantificaron; bajo esas condiciones se cruzaron en el campo de fuerza denominado DOFA lo que dio como resultado obtener planes, programas y proyectos; estos se costearon en el mercado lo que trajo como consecuencia la identificación de gastos e inversiones.

Las proyecciones realizadas al balance y al estado de resultados y los gastos e inversiones generados en los planes permitieron construir el flujo de fondos el cual se sometió a una evaluación soportada en VPN, TIR e índices de rentabilidad generando con ello una gran

confianza en la gestión de la empresa; no sin antes atender una serie de recomendaciones que se realizaron con posterioridad.

Desde el punto de vista instructivo, el modelo adjunto se le debe dar clic a cualquiera de los ítems del menú propuesto como se observa en la figura 26 ya que ellos permiten al usuario interesado en consultarlos ver la información respectiva.

Así mismo, el modelo permite regresar al menú inicial para buscar o ver un segundo tema dando clic en la flecha que se ilustra en la figura 27.

Figura 27. Flecha ilustrativa del modelo financiero adjunto.



Figura 27. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018).

Conclusiones

Fue necesario readecuar la Misión institucional para que sus componentes se constituyan en insumos para elaborar el plan de desarrollo, y se puedan identificar los ingresos, gastos e inversiones desde el punto de vista estratégico.

El diagnóstico interno mostro seis (6) fortalezas de las cuales la más significativa fue, el ser una empresa de industrial de bienes y servicios como también los valores y principios con los cuales se trabaja en la organización. Asimismo, presentó tres (3) oportunidades de las cuales sobresale las políticas de gobierno (le favorece con los impuestos bajos) y por ser un aparato funcional.

El diagnóstico externo mostró la existencia de debilidades y amenazas; en las primeras se encontró que el crecimiento personal y profesional y la contratación son significativos, los trabajadores no se preocupan por crecer y desarrollarse a través de la educación. El sistema logístico se constituye en una amenaza siendo esta una de las actividades económicas que soportan la empresa; las contribuciones parafiscales también son una amenaza del exterior hacia la empresa.

El campo de fuerza DOFA, permitió identificar tres (3) planes a cinco años, ellos son: Consolidar plan de desarrollo 2019-2023, ampliación de mercados y cualificación de personal; los cuales a su vez englobaron seis (6) programas (a dos años); y veinticinco proyectos (a un año). Su inversión total es de \$41.925.000 y unos gastos estimados en \$104.018.100; montos que garantizarán la ampliación de mercados a partir de los diferentes estudios propuestos en este trabajo.

Con base en el Valor Presente Neto (VPN) encontrado se afirma que la empresa financieramente es atractiva y por lo tanto debe continuar; también se observa que tiene una rentabilidad superior a la tasa de oportunidad que se ofrece en el mercado, lo que permite obtener una riqueza adicional igual al valor del VPN en relación con la que se obtendría al invertir en otra alternativa.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) esta es muy superior con relación a la existente en el mercado por lo tanto le genera una gran consistencia financiera.

El margen de rentabilidad por encima del 82%, significa que las ventas soportan sus costos en el margen mencionado, pero al mantener unas ventas reducidas constantes, permitirían soportar los costos, pero la rentabilidad sobre la inversión se vería afectada y lo mismo sucede si los costos se incrementan y se mantiene las mismas ventas. Por otra parte, la TIR del 82%, explica que el dinero invertido en la empresa tiene una rentabilidad del 82% anual representado en \$2.345.101.562; asimismo, la TIR es mucho más significativa que la tasa de oportunidad que ofrece el mercado principalmente la de los bancos la cual está representada en 8,14%. Si bien es cierto que existen tasas de oportunidad más altas como el de los restaurantes, 60%; las constructoras, 80%, también lo es que estas encierran grandes riesgos como son: los costos de construcción, el capital humano, los índices de inflación o periodos de invierno, alzas de precios por especulación, entre otras variables; en cambio el dinero depositados en los bancos presenta los menores índices de riesgos de ahí por qué dicha tasa es un prototipo de referenciación.

Recomendaciones

Los momentos actuales requieren establecer sistemas de gestión integral con componentes básicos como: direccionamiento estratégico, gestión del talento humano, gerencia de procesos y cultura organizacional; dicho proceso permitirá establecer un plan de desarrollo y este a su vez generará su propia estructura orgánica.

Los socios deben tener una mente abierta que permita entrar la innovación a la institución, deben comprender que es una forma jurídica a la que le deben respetar su flujo de caja diario; pensar la redistribución de utilidades con un porcentaje representativo en nuevas inversiones.

Ampliar el mercado con fundamento en estudios altamente calificados les garantizará la trascendencia de la institución en el tiempo, y disminuirá la sombra del riesgo financiero al depender de un solo cliente.

Educar a los colaboradores no es un gasto, es una inversión que en el mediano plazo se reflejara en la calidad del servicio y gestará en ellos un proyecto de vida.

Aunque actualmente la empresa es muy solida de acuerdo a sus indicadores y evaluación financiera, debe tener en cuenta que depende de factores externos como: el régimen tributario, los tratados tanto nacionales e internacionales en cuanto a operaciones comerciales y sus respectivos procesos, la moneda de cambio y la tecnología. Dichas variables son susceptibles de modificación permanente y el movimiento de ellas puede generar inestabilidad económica a la empresa. De ahí la importancia que se le debe dar a los estudios propuestos y hacer las reinversiones requeridas y necesarias para garantizar su trascendencia en el tiempo.

Consideraciones éticas, disposiciones legales vigentes y propiedad intelectual

Ética

Existen principios éticos y legales básicos que subyacen en toda investigación y escrito académicos. Estos principios tradicionales están diseñados para alcanzar tres objetivos:

- ✓ asegurar la precisión del conocimiento científico,
- ✓ proteger los derechos y las garantías de los participantes en la investigación, y proteger los derechos de propiedad intelectual.

En las ciencias sociales y conductuales los autores trabajan para mantener estos tres objetivos y seguir con los principios que sus asociaciones profesionales han establecido. La siguiente guía se tomó de los "Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct" [Principios Éticos de los Psicólogos y Código de Conducta] (que de aquí en adelante llamaremos Código de Ética de la APA; APA 2002; véase también <http://www.apa.org/ethics>), los cuales contienen los estándares relacionados con la presentación de datos y la publicación de datos científicos. Obsérvese que el Código de Ética de la APA no es un documento estático ya que puede tener revisiones y actualizaciones a través del tiempo. Las actualizaciones aparecen en el sitio de Internet en cuanto están disponibles

Ética en la presentación de los resultados de la investigación

La esencia del método científico implica observaciones que otros puedan repetir y verificar. Por lo tanto, los psicólogos no fabrican ni falsifican datos (Estándar 8.10a del Código de Ética de la APA, Cómo Reportar los Resultados de la Investigación). También está prohibido

modificar los resultados, tales como imágenes visuales (para obtener más información sobre las imágenes visuales, ver el capítulo 5, sección 5.29), así como apoyar una hipótesis u omitir observaciones problemáticas de los informes para presentar una historia más convincente (Estándar 5.01a del Código de Ética de la APA, Cómo Evitar Declaraciones Falsas o Engañosas).

Es esencial preparar cuidadosamente los manuscritos para su publicación, pero, aun así, pueden surgir errores. Si éstos se advierten después de la publicación, los autores son responsables de hacer públicos dichos errores. En primer lugar, informe al editor y a la editorial para que se publique una nota de corrección. El propósito de dicha nota es corregir la base del conocimiento para que el error sea considerado por los futuros usuarios de la información. Cada nota de corrección se adjunta al artículo original en una base de datos en línea para que pueda ser recuperada cuando el artículo original se consulte (para obtener más detalles sobre las notas de corrección, ver la sección 8.06; Estándar 8.10b del Código de Ética de la APA, Cómo Reportar los Resultados de la Investigación).

Propiedad intelectual

Constitución Política de Colombia. Artículo 61 El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley.

Nota: El concepto de “propiedad intelectual”, acogido por el artículo 61 de la Constitución Política, en concordancia con el artículo 2 numeral 8 del Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, es omnicomprensivo de diferentes categorías de propiedad sobre creaciones del intelecto, que incluye dos grandes especies o ramas: la propiedad industrial y el derecho de autor, que, aunque comparten su naturaleza especial o sui generis, se ocupan de materias distintas. Mientras que la primera trata principalmente de la

protección de las invenciones, las marcas, los dibujos o modelos industriales, y la represión de la competencia desleal, el derecho de autor recae sobre obras literarias, artísticas, musicales, emisiones de radiodifusión, programas de ordenador, etc.

Ley 23 de 1982 Sobre los Derechos de Autor

Artículo 1 Los autores de obras literarias, científicas y artísticas gozarán de protección para sus obras en la forma prescrita por la presente ley y, en cuanto fuere compatible con ella, por el derecho común. También protege esta ley a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor.

2.2 Artículo 2 Los derechos de autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas las cuales se comprenden todas las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como: los libros, folletos y otros escritos (...)

Normatividad

Es indispensable que el área financiera este atenta al aspecto legal de lo concerniente al área laboral, pues esto genera actividades dentro de los procesos financieros, además de ser parte esencial del flujo de caja de toda organización, en este contexto se debe cumplir normas laborales estipuladas en el código sustantivo del trabajo, el cual también ha sido objeto de modificación por algunas leyes, se debe dar cumplimiento a la ley 50 de 1990, la ley 100 de 1993, la ley 789 de 2002, la ley 755 de 2002, la ley 1122 de 2007, entre otras que dictan disposiciones en materia laboral.

Igualmente, la sociedad está en la obligación de registrarse bajo las disposiciones del Código del Comercio con sus respectivas modificaciones y se deberá velar por dar cumplimiento a la

máxima carta legal colombiana, la Constitución Política de Colombia. El desarrollo del presente trabajo empleara las normas APA las cuales son muy rigurosas y estrictas en materia de respetar los derechos de autor a nivel internacional.

Referencias

- American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones* (Tercera en español ed.). Mexico: El manual moderno.
- ANDEMOS. (02 de 01 de 2018). *Colombia cierre Sector Automotor 2017 – Informe a Diciembre 2017*. Recuperado el 30 de 05 de 2018, de Colombia cierre Sector Automotor 2017 – Informe a Diciembre 2017:
<http://www.andemos.org/index.php/2018/01/02/andemos-colombia-cierre-sector-automotor-2017-informe-a-diciembre-2017/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). (O. F. Palma, Ed.) Bogotá: Pearson.
- Blog Consejos de mercadotecnia. (Julio de 23 de 2015). *Definición de Picking y Packing con ejemplos*. Recuperado el 23 de julio de 2018, de Definición de Picking y Packing con ejemplos: <https://consejosdemercadotecnia.wordpress.com/2015/07/23/definicion-de-picking-y-packing-con-ejemplos/>
- Brambila, B. I. (1996). *Manual para la elaboración de tesis* (Tercera ed.). México D.F.: Trillas. Recuperado el 15, 16, 17 de Octubre de 2016
- Cardona, R. A. (Mayo-Jlio de 2011). ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO. (U. d. Sabana, Ed.) *REVISTA ELECTRÓNICA FORUM*(4). Recuperado el 25 de Octubre de 2017
- carrocerías el sol. (s.f). Recuperado el 24 de 07 de 2018, de <https://www.carroceriaselsol.com/>
- Cerrato, J. (s.f de s.f de 2005). *Blog Manageme*. Recuperado el 25 de 11 de 2017, de La organización como sistema abierto:
<http://docenciamanagementymkt.blogspot.com.co/2008/02/la-organizacion-como-un-sistema-abierto.html>
- Chiavenato, I. (2016). *Administración General y Pública* (Cuarta ed.). San Pulo, Brasil: Manole.
- Chou, Y. L. (1977). *Análisis estadístico*. Bogotá, México: Interamericana.
- Criollo, O. L. (15 de 02 de 2015). *Qué es y por qué se aplica la justicia transicional*. Recuperado el 13 de Mayo de 2018, de <http://www.elpais.com.co/judicial/que-es-y-por-que-se-aplica-la-justicia-transicional.html>
- Dávila, F. L. (Enero-Junio de 2018). Políticas educativas en Colombia: en busca de la calidad. *Actualidades Pedagógicas*(71). Recuperado el 20 de Abril de 2018
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE),. (15 de Agosto de 2015). Una dura radiografía del campo Colombiano. *SEMANA*, 2.
- Duarte, J. F. (2008 Parr. 1). Investigación correlacional e investigación explicativa. En J. F. Duarte, *Investigación correlacional e investigación explicativa* (pág. 14). N.S: Interamericana. Obtenido de <https://luiserveychavez.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-correlacional2.doc>

- EL HERALDO. (26 de 01 de 2017). Comercio, expectante por un 2017 que no frene el consumo. *Más negocios*, pág. 2.
- EL tiempo, Marcela Escobar. (6 de 11 de 1991). *APROBADAS TRES NUEVAS ENSAMBLADORAS DE AUTOS*. Recuperado el 24 de 07 de 2018, de Archivo el tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-185856>
- Enciclopedia Libre. (14 de JULIO de 2018). *Historia GM Colmotores*. Recuperado el 24 de Julio de 2018, de WIKIPEDIA: https://es.wikipedia.org/wiki/GM_Colmotores
- Estrada, D. (24 de Marzo de 2018). INTER PRES SERVICE. *AMERICA LATINA: Educación rural, una tarea pendiente*. MUNDIAL. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://www.ipsnoticias.net/2004/08/america-latina-educacion-rural-una-tarea-pendiente/>
- Galindo, S. (2003). *Inducción a las finanzas*. (E-BCOM, Ed.) Bogotá: Ediciones Hispanoamericanas LTDA.
- García, O. L. (2009). *Administración Financiera fundamentos y aplicaciones* (Cuarta ed.). Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Garibay, D. (8 de Junio de 2016). “El posconflicto no es la paz”. (E. Espectador, Ed.) *EL ESPECTADOR*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <https://colombia2020.elespectador.com/pais/el-posconflicto-no-es-la-paz-academico-david-garibay>
- Gómez, A. O. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico* (Segunda ed.). (L. L. Arevalo, Ed.) Bogotá: McGraw Hill.
- Gómez, H. S. (2015). *Gerencia Estratégica*. (3. Editores, Ed.) Bogotá D, C., Colombia: Panamericana Ltda.
- iberoamericanos, O. d. (28 de Abril de 2000). Declaración Mundial sobre educación para todos. *Foro Consultivo Internacional sobre Educación para Todos*. Tailandia. Recuperado el Febrero de 2 de 2018, de <http://www.oei.es/historico/efa2000jomtien.htm>
- ICFES. (1999). Aprender a investigar. En L. J. Jaramillo, *Ciencia, tecnología, sociedad y desarrollo* (Tercera ed., pág. 145). Bogotá, Colombia: Arfo editores LTDA.
- ICFES. (30 de Septiembre de 1999). Aprender a investigar. En A. M. Garzon, & Y. Gallardo, *Recolección de la información* (1999 ed., Vol. 3, pág. 152). Santafe de Bogotá, Bogotá, Colombia: Arfo editores LTDA.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1993). *Investigación de mercados Un enfoque aplicado* (Cuarta ed.). (U. A. Chile, Trad.) Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Luis Arturo Rivas Tovar. (30 de Julio de 2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. (C. d. Genómicas, Ed.) *Gaceta Ide@s CONCYTEG, Año 2, No. 23, 30 de julio de 2007(23)*, 32. Recuperado el 20 de Octubre de 2017
- Martínez, S. N., & Rosa, L. G. (2015). *PAZ, POSCONFLICTO Y SUS ELEMENTOS CARACTERISTICOS. UN ACERCAMIENTO CONCEPTUAL*. Universidad San Buenaventura, Valle. Cali: Universidad de San Buenaventura. Recuperado el 30 de Marzo de 2018
- Mendez, C. (1988). *Metodología*. Bogotá: McGraw Hill.
- Nations United. (24 de 11 de 2017). *United Nations treaty collection*. Obtenido de United Nations
- Nieto, L. A. (23 de Marzo de 2017). Sector agropecuario durante el 2016 y perspectivas para el 2017. *Portafolio*. Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de

- <http://www.portafolio.co/opinion/luis-arango-nieto/sector-agropecuario-durante-el-2016-y-perspectivas-para-el-2017-coyuntura-24-de-marzo-de-2017-504396>
- Osorio, E. (s.f.). *Manual de gerencia financiera*. Universidad Santo tomas departamento de publicaciones.
- Papporello, M. (s.f de s.f de S.f). *Blog de apuntes sobre Ingenieria Industrial*. Recuperado el 24 de 07 de 2018, de Ingenieria industrial:
<http://apunteingenieriaindustrial.blogspot.com/2011/05/el-cross-docking.html>
- Pardinas, F. (1980). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. (S. XXI, Ed.) Bogotá: Temis Ltda. Recuperado el 2016
- Piscocya, J. L. (04 de 06 de 2007). *Calidad educativa*. Recuperado el 27 de 02 de 2018, de Calidad educativa: <https://calidadyeducacion.wordpress.com/category/ranking/page/2>
- Política, R. (21 de Marzo de 2017). Una nueva Policía para el posconflicto. *EL ESPECTADOR*. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de <https://colombia2020.elespectador.com/politica/una-nueva-policia-para-el-posconflicto>
- Restrepo, S. M., Pertuz, M. C., & Ramírez, J. M. (18 de Marzo de 2016). La situación de la educación rural en Colombia, los desafíos del posconflicto y la transformación del campo. (C. Fedesarrollo, Ed.) *Compartir, palabra maestra*. Recuperado el 20 de Febrero de 2018, de <https://compartirpalabramaestra.org/publicaciones-e-investigaciones/otras-investigaciones/la-situacion-de-la-educacion-rural-en-colombia-los-desafios-del-posconflicto-y-la-transformacion-del>
- Rodríguez, M. L. (19 de Agosto de 2013). *Acerca de la investigación bibliográfica y documental*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de Guía de tesis: <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- Ruiz, J. B., & Gomez, A. O. (1995). *Presupuestos* (segunda ed.). (M. E. Rios, Ed.) Panamericana Formas e inpresiones S.A: McGraw Hill.
- Salaverría, F. (28 de Agosto de 2014). Globo economía. *Diario la Republica*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Pilar Baptista Lucio, M. d. (1991). *Metodología de la investiación*. Mexico, Colombia: Panamericana.
- Sarabia, Á. A. (1995). *La Teoría General de Sistemas* (4 ed., Vol. 1). (S. Gráficas Marte, Ed.) Madrid, España: Isdefe. Recuperado el 5 de Noviembre de 2017
- Semana, R. (26 de Septiembre de 2016). Asi se incluye la educación en el acuerdo que pone fin a la guerre. *Semana*. Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de <https://www.semana.com/educacion/articulo/la-educacion-en-el-acuerdo-final-del-gobierno-y-las-farc/491220>
- SEMANA, R. (25 de Agosto de 2017). La transformación rural, cada vez más cerca. *Semana*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de <https://www.semana.com/educacion/articulo/educacion-rural-en-posconflicto/537587>
- share, S. (10 de 11 de 2011). Modelos académicos flexibles. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <https://es.slideshare.net/1069472111/modelos-educativos-flexibles-10112668>
- U. del Rosario. ((s.f.)). *Experimentos sobre reconciliación politica en Colombia*. Obtenido de Posconflicto: [www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/...](http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/)

- Weber, M. (1922). *ECONOMÍA Y SOCIEDAD, Esbozo de sociología comprensiva* (Segunda REIMPRESIÓN en FCE-España, 2002 ed.). (J. WINCKELMANN, Ed.) MADRID ESPAÑA, S. ·L.: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1986). *Fundamnetos de administración financiera* (Tercera ed.). Mexico: Interamericana.
- Wikipedia. (31 de Octubre de 2017). *La enciclopedia libre*. Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Construcci%C3%B3n_de_paz

Apéndices

Apéndice uno. Taller uno

EMSAMBLES ZF S.A.S

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

Taller 1

Presentación

Todo estudio o investigación empieza por realizar una revisión bibliográfica o documental sobre diferentes elementos teóricos los cuales más tarde se confrontarán con el trabajo de campo que se haga sobre ellos; para ello se realiza análisis comparativos que permitirán encontrar diferencias entre lo teórico y la practico.

Objetivo

Realizar una revisión documental relacionada con los componentes y sus elementos constitutivos de la Misión, Visión e imagen institucional.

Metodología

El trabajo se distribuye en equipos de acuerdo a los componentes de la filosofía institucional. Al interior de ellos se nombra un relator y un coordinador. El primero se encarga de elaborar las conclusiones y presentarlas en plenaria; el segundo responde por el cumplimiento de los objetivos planteados.

Apéndice dos. Taller dos, diagnóstico de los elementos de la misión**EMSAMBLES ZF S.A.S****Taller 2****DIAGNOSTICO DE LOS ELEMENTOS DE LA MISIÓN.**

En términos muy simples, un diagnóstico organizacional, empresarial, institucional, entre otros conceptos, es similar a una fotografía tomada en un momento determinado revelando una situación real. Su foco central es su origen, misión, visión, imagen corporativa y sus objetivos; a partir de él se diseñan las estrategias que permitirán materializarlos como también los lineamientos de trabajo para lograrlo.

Ahora bien, el diseño de las estrategias, su ejecución y evaluación debe estar acorde con la realidad de la entidad, para eso se hace un diagnóstico, con relación a los elementos que conforman la misión, visión e imagen corporativa.

Diagnóstico interno. Parte de la identificación de las variables que caracterizan el funcionamiento interno de la organización. Esta puede ser de carácter positivo o negativo. Ver figuras A28, A29, A30, A31, A32 y A33.

Figura A29. Diagnostico interno variable 1



 <p style="text-align: center;"> UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO INTERNO TALLER DOS </p>		
MESA DE TRABAJO No: 1		
1. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (S.AS)		
<p>Es un modelo legal para la constitución de personas jurídicas, que tuvo su origen en la Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008 para pequeños empresarios, eliminando la figura unipersonal.</p>		
1.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS		
1.1.1. Persona jurídica		
<p>Es una organización que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de la misma.</p>		
1.1.2. Pequeños empresarios		
<p>Son organizaciones privadas, llamadas de esta forma porque sus activos anuales no exceden los 2 millones de dólares y su nómina no supera los 50 empleados. Por su tamaño estas no son predominantes en los mercados en los que se desempeñan, pero esto no significa que no sean rentables a la hora de obtener ganancias.</p>		
1.2. ANALISIS DE ELEMENTOS		
<p>En Colombia si bien es cierto que tiene grandes empresas su economía como tal la sustentan las pequeñas y las medianas, estas se encargan de producir en pequeña escala para consumidores al detal.</p>		

Figura A29. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A30.Diagnostico interno variable 2


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO INTERNO TALLER DOS	
<div>← BACK</div>	
MESA DE TRABAJO No: 2	
2. EMPRESA INDUSTRIAL DE BIENES Y SERVICIOS	
Es el conjunto de actividades productivas como la manufactura, transformación (ensamble), embalaje, mantenimiento y distribución de partes automotrices cuya función principal es la producción de bienes a través de la transformación o extracción de materias primas.	
2.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS	
2.1.1. Manufactura, transformación (ensamble)	
La manufactura hace referencia a la actividad del personal contratado para fabricar productos en masa, mediante el uso de máquinas avanzadas y técnicas especiales destinadas a ello; la transformación o ensamble es un proceso de la manufactura (la mayoría del tiempo llamado ensamble progresivo) en donde las partes (comúnmente partes intercambiables) son añadidas conforme el ensamble semi-terminado se mueve de la estación de trabajo a la estación de trabajo en donde las partes son agregadas en secuencia hasta que se produce el ensamble final de las llantas minimizando el movimiento de los trabajadores.	
2.1.2. Embalaje	
El embalaje o empaque es el empaque o envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje. Otras funciones del embalaje son: proteger el contenido, facilitar la manipulación, informar sobre sus condiciones de manejo, requisitos legales, composición, ingredientes, etc.	
2.1.3. Mantenimiento	
Conjunto de acciones que tiene como objetivo principal preservar un artículo incluyendo acciones técnicas y administrativas.	
2.1.4. Distribución de partes automotrices	
Conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido vendido y entregado al cliente.	
2.2. ANALISIS DE ELEMENTOS	
La industria manufacturera se caracteriza por transformación de materias primas y obtención de un producto final a partir de ellas, pero lo significativo de ellas es que tiene la capacidad de generar riqueza: genera empleo, recursos entre otros. Esto no sucede con el sector servicios que simplemente pasa el dinero de un bolsillo a otro.	

Figura A30. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A31. Diagnostico interno variable 3



 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO INTERNO TALLER DOS		
MESA DE TRABAJO No: 3		
3. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ		
<p>En Colombia comprende las actividades de ensamble de vehículos, camiones, buses y motocicletas y la fabricación de autopartes destinadas a abastecer el mercado nacional y regional.</p>		
3.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS		
3.1.1. Ensamble de vehiculos		
<p>Las piezas individuales de un carro son construidas en diferentes fábricas a lo largo del país. Estas piezas son transportadas a la fábrica central de construcción y es allí donde el vehículo es ensamblado para el consumidor final.</p>		
3.1.2. Fabricación de autopartes		
<p>El conjunto de operaciones unitarias necesarias para modificar las características de las materias primas. Dichas características pueden ser de naturaleza muy variada tales como la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la capacidad.</p>		
3.2. ANALISIS DE ELEMENTOS		
<p>En la economía colombiana el ensamble de vehiculos y la fabricación de autopartes ocupa un papel muy significativo dado por el desarrollo de las personas y por el crecimiento de su infraestructura fisica; sin embargo es un sector que tiene carácter internacional y por tanto es afectado por los tratados de libre comercio hecho que amerita buscar nuevos mercados o modernizarse internamente.</p>		

Figura A31. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A32. Diagnostico interno variable 4



 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO INTERNO TALLER DOS	
	
MESA DE TRABAJO No: 4	
4. PERSONAL CALIFICADO	
Es el resultado de un proceso que va desde la contratación, la motivación del mismo, procesos ágiles y oportunos, conocimiento y desarrollo de estrategias de crecimiento profesional para mantener el talento valioso de la empresa.	
4.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS	
4.1.1. Contratación	
Es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que la empresa se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio; lo que implica elaborar un contrato en el que ambas partes hacen un compromiso, que será avalado por un determinado orden jurídico.	
4.1.2. Motivación	
Es la capacidad de la empresa para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma y estos se alinen con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.	
4.1.3. Procesos ágiles y oportunos	
Son aquellos que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones de la empresa, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar la operatividad y su desarrollo a las circunstancias específicas del cliente, ahorrando tiempo y costos.	
4.1.4. Desarrollo	
Es sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con un individuo. Es importante destacar el progreso o mejoría en la calidad de vida de las personas que laboran, integrando sus aspectos sociales, económicos, familiares y políticos que al unirse suponen una evolución social. En primer lugar, dispone que las personas vean cubiertas sus necesidades básicas, luego las complementarias y todo esto dentro de un ambiente de respeto hacia los derechos humanos.	
4.1.5 Crecimiento profesional	
Comprende las necesidades de autosuperación y capacitación de las personas con miras a enriquecer el conocimiento para alcanzar objetivos dentro de la empresa.	
4.2. ANALISIS DE ELEMENTOS	
En la empresa se cumple los pasos característicos de la contratación del personal, tiene una garantía en la estabilidad de su puesto laboral, en el pago cumplido de sus sueldos con sus respectivas prestaciones e incentivos adicionales; sin embargo, en determinados momentos estos procesos han sido contraproducentes dado que han generado un confor en el empleado que ha generado en la misma un estaticismo que ha franado la conquista de nuevas visiones.	

Figura A32. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A33. Diagnostico interno variable 5


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO INTERNO TALLER DOS	
<div>← BACK</div>	
MESA DE TRABAJO No: 5	
5. PLATAFORMA DEL RÉGIMEN FRANCO	
<p>Son el conjunto de empresas inscritas dentro de una zona franca las cuales deben cumplir con la normatividad tanto de propiedad horizontal como la legislación del régimen especial en materia de tributación aduanera y de comercio exterior; para poder ejercer operaciones comerciales.</p>	
1.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS	
5.1.1. Zona Franca	
<p>Territorio delimitado de una ciudad dentro de un país donde se goza de algunos beneficios tributarios, como la exención del pago de derechos de importación de mercancías, así como exoneraciones de algunos impuestos o una diferente regulación de estos. La regulación en Colombia considera las siguientes ciudades con zonas francas permanentes: a) Barranquilla, b) Bogotá, c) Bucaramanga, d) Cali, e) Cartagena, e) Cúcuta, f) Eje Cafetero y g) Medellín.</p>	
5.1.2. Operación comercial	
<p>Transacción que se lleva a cabo con el objetivo de comprar o vender un producto. es una actividad social y económica que implica la adquisición y el traspaso de mercancías. Quien participa de un acto de comercio puede comprar el producto para hacer un uso directo de él, para revenderlo o para transformarlo.</p>	
5.1.3. Propiedad Horizontal	
<p>Es una persona jurídica que hace alusión al conjunto de normas que regulan la división y organización de diversos inmuebles, como resultado de la segregación de un terreno común. En sí es un régimen que reglamenta la forma en que se divide un bien inmueble y la relación entre los propietarios de los bienes privados y los bienes comunes, permitiendo la organización de los copropietarios y el mantenimiento de los bienes comunes.</p>	
5.1.4. Regimen especial	
<p>Legislación Aduanera. Vigila el cumplimiento de derechos y obligaciones en materia de importación y exportación de mercancías y las relaciones jurídicas derivadas de ello y la normatividad aduanera contenida en tratados y convenios internacionales ratificados por Colombia, así como las obligaciones comunitarias y otros instrumentos jurídicos relacionados con el tema.</p> <p>Legislación tributaria. Regula el establecimiento y aplicación de normas jurídicas a través de las cuales el Estado ejerce su poder y recaudo tributario con el propósito de obtener de los particulares ingresos que sirvan para sufragar el gasto público en áreas de la consecución del bien común convirtiéndose en una obligación exigible de pago.</p> <p>Comercio exterior. Es intercambio entre un país y otro, en términos de bienes y servicios, con el fin de que las naciones involucradas puedan cubrir sus necesidades de mercado tanto externas como internas.</p>	
5.2. ANALISIS DE ELEMENTOS	
<p>Desde el punto de vista tributario dicho regimen tiene grandes beneficios, aspecto que genera una gran estabilidad y oportunidad para conquistar nuevos mercados, establecer un plan de desarrollo y dinamizar su estructura organica teniendo en cuenta que el mundo actual exige adaptabilidades permanentes y cambios de concepción gerencial adecuados al comercio global.</p>	

Figura A33. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A34. Diagnostico interno variable 6



 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO INTERNO TALLER DOS		
MESA DE TRABAJO No: 6		
6. VALORES Y PRINCIPIOS		
Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida, orientándola hacia la autorrealización y a un proceso de formación, dirigiéndola a la mejora de las capacidades humanas para ser cada vez más competentes es por eso que la empresa trabaja con callidad, respaldo, valor agregado, justo a tiempo, innovación y responsabilidad social.		
1.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS		
6.1.1. Calidad		
Es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.		
6.1.2. Respaldo		
Es la garantía y protección que puede brindar la empresa acorde con su naturaleza jurídica y normatividad vigente.		
6.1.3. Valor agregado		
Es llevar a la empresa con pasos adelante de lo esperado para generar ventas y obtener más clientes, muchos de estos valores se dan por medio de la palabra regalar lo que ha generado mayor interes en el cliente.		
6.1.4. Justo a tiempo		
Es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio o despilfarro en el proceso de producción desde las compras hasta la distribución. Lo que Significa producir estrictamente lo necesario, en el momento preciso y en las cantidades debidas: hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita, eliminando la necesidad de inventarios o productos en stop.		
6.1.5. Innovación		
Es un cambio que introduce novedades y se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos.		
6.1.6. Responsabilidad social.		
Es el compromiso, obligación y deber que poseen los individuos, miembros de una empresa de contribuir voluntariamente para una sociedad más justa y de proteger el ambiente.		
6.2. ANALISIS DE ELEMENTOS		
El mejor negocio de una empresa es la etica pero el fundamneto de esta se encuentra en sus principios y valores; el principio justo a tiempo es una de las debilidades de la empresa, el no entregar los pedidos a tiempo genera desconfianza y malestar en los clientes dejando abierta la posibilidad de perderlos en un futuro inmediato.		

Figura A34. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Apéndice tres. Taller tres Diagnostico externo

EMSAMBLES ZF S.A.S

Taller 3

DIAGNÓSTICO EXTERNO

Consiste en conocer el entorno en el cual se desenvuelve la institución. Este busca identificar las variables externas, exógenas o de entorno que inciden sobre su comportamiento bien sea en forma negativa o positiva.

Figura A35. Diagnostico externo variable 1



 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS EMSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO EXTERNO TALLER TRES	
	
MESA DE TRABAJO No: 1	
1. REGIMEN TRIBUTARIO	
<p>Aunque el regimen tributario subio la tasa de tributación del 20% al 33% sobre la utilidad neta en 2018 no es muy significativo si se tiene en cuenta que tales empresas quedaron también exentas de las contribuciones parafiscales por concepto de aportes al Sena, ICBF y salud, lo que les representa un ahorro del 13,5 % sobre sus nóminas, algo que el resto de contribuyentes debe sufragar y que la nueva reforma tributaria no abordo; sin embargo este tipo de execiones tributarias dependen de las politicas de gobierno de turno constituyendose de esta forma en una debilidad potencial.</p>	
1.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS	
1.1.1. Contribuciones parafiscales	
<p>Los aportes parafiscales son una contribución obligatoria que algunas empresas deben realizar al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, por cada empleado que tenga, para que estas entidades cumplan con los objetivos para los que fueron creadas.</p>	
1.1.2. Politicas de gobierno	
<p>Es aquella que obedece en particular a los intereses o criterio de una determinada administración o gestión gubernamental</p>	
1.2. ANALISIS DE ELEMENTOS	
<p>El regimen tributario aplicado a las zonas francas se ve afectado directamente por las politicas de gobierno ya que estas son susceptibles a ellas por tener un regimen independiente.</p>	

Figura A35 Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A36. Diagnostico externo variable 2


 ENSAMBLES ZF <small>Unidad y Servicio</small>	UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO EXTERNO TALLER TRES
MESA DE TRABAJO No: 2	
2. DÓLAR	
El efecto del dólar es similar al que sucede con cualquier empresa que importe o exporte. Si se deprecia se traduce en un aumento de las importaciones y una disminución en las exportaciones.	
2.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS	
2.1.1. Importación	
Son el transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero, los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera o zona franca de un Estado con propósitos comerciales.	
2.1.2. Exportación	
Es el proceso de enviar bienes y servicios de un país a otro. Al término de una exportación se recibe dinero. Existen diferentes maneras en que una empresa puede exportar sus bienes y servicios.	
2.1.3. Balanza comercial	
Valor monetario de los bienes exportados menos los bienes importados, y por tanto se considera positiva cuando las exportaciones superan a las importaciones, y negativa cuando se importa más de los que se exporta. Existe una relación estrecha entre el ahorro nacional, la inversión nacional y la balanza comercial. Teniendo en cuenta los componentes agregados del PIB:	
2.2. ANALISIS DE ELEMENTOS	
El efecto del dólar sobre las zonas francas se comporta en forma similar como cualquier otra empres en el tema de importación y exportación	

Figura A36. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A37. Formato diagnostico externo variable 3


 <div style="text-align: center;"> UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) DIAGNOSTICO EXTERNO TALLER TRES </div>	
MESA DE TRABAJO No: 3	
3. PROCESO CKD	
<p>El Kit para ensamblaje / Kit de montaje, Completely Knock Down (CKD), en inglés, es un sistema logístico mediante el cual se consolidan en un almacén todas las piezas necesarias para armar un aparato funcional. En la industria, este término se usa cuando una máquina completamente desmontada, es entregada a una planta que se dedica a su ensamblaje, en conjuntos que vienen listos para ser ensamblados y las cuales son dedicadas a su exportación. Su uso más extensivo en centro y Sudamérica es el que se hace en la industria automotriz, al ser algunos países de la región constructores de auto-partes, y otros como Colombia, Venezuela y Uruguay; países en donde se hallan extensas plantas dedicadas a dichos procesos de manufactura.</p>	
3.1. IDENTIFICACION Y CONCEPTO DE ELEMENTOS	
3.1.1. Aparato funcional	
Máquina completamente desmontada y entregada a una planta que se dedica a su ensamblaje.	
3.1.2. Sistema logístico	
Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución constituyéndose en un enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.	
3.2. ANALISIS DE ELEMENTOS	
El sistema logístico y el aparato funcional generan valores agregados significativos al proceso CKD, dado que las exenciones tributarias por ser Zona franca permiten reducir costos por debajo del comercio fuera de dicha zona.	

Figura A37. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Apéndice cuatro. Taller cuatro, ponderación de variables internas

EMSAMBLES ZF S.A.S

Taller 4

PONDERACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

El desarrollo de este taller consistirá en calificar y ponderar los elementos de las variables identificadas en la mesa redonda de expertos; cuyos resultados permitirán determinar el perfil de las debilidades y las fortalezas de la Empresa.

Las categorías que se calificarán serán Impacto e Importancia y se aplicarán a los elementos constitutivos de la variable. La primera se calificará teniendo en cuenta la repercusión o efecto positivo, neutro o negativo que tenga el elemento dentro de la variable (s) seleccionada (s); se mide de -5, 0, +5. La segunda, se calcula a partir del valor que el experto le dio a los elementos de la variable. Se califica de 0 a 10.

Terminado el cálculo, se multiplicarán los resultados entre sí, cuyo producto se denominó Potencialidad, el valor numérico consecuente (en valor absoluto), se interpretará de la siguiente forma: Si fue mayor que cero, fortaleza; si fue menor que cero, debilidad. Si tomo el valor de cero, es neutral; por lo tanto, el elemento desaparecerá del escenario.

Figura A38. Ponderación de variable interna 1

 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO INTERNO TALLER CUATRO						
MESA DE TRABAJO No: UNO						
1. VARIABLE UNO: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (S.A.S)						
ELEMENTOS	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDAD (1x1)	FORTA- LEZAS	F/A	F/R
Persona jurídica	4	10	40	40	40	56
Pequeños empresarios	4	8	32	32	32	44
TOTAL					72	100
ANALISIS:						
La persona jurídica es una gran fortaleza para las S.A.S, hecho que ha permitido desarrollar una gestión perdurable en el tiempo; por otra parte aglutina pequeños empresarios que en Colombia y en conjunto sostienen la economía.						

Figura A38. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A39. Ponderación de variable interna 2


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO INTERNO TALLER CUATRO MESA DE TRABAJO No: DOS						
2. VARIABLE DOS: EMPRESA INDUSTRIAL DE BIENES Y SERVICIOS						
ELEMENTOS	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDAD (1 x 1)	FORTALEZAS	F/A	F/R
Manufactura, transformación (ensamble)	5	10	50	50	50	40
Embalaje	4	10	40	40	40	32
Mantenimiento	2	5	10	10	10	8
Distribución de partes automotrices	3	8	24	24	24	19
TOTAL					124	100
ANÁLISIS:						
La manufactura, transformación y ensamble son las actividades económicas que más pesan en todos los servicios prestados por la empresa; de la misma forma el embalaje ocupa un segundo lugar en forma significativa. Menos importancia tiene la distribución de partes automotrices y mucho menos el mantenimiento.						

Figura A39. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)**Figura A40.** Ponderación de variable interna 3


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO INTERNO TALLER CUATRO MESA DE TRABAJO No: TRES						
3. VARIABLE TRES: INDUSTRIA AUTOMOTRIZ						
ELEMENTOS	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDAD (1 x 1)	FORTALEZAS	F/A	F/R
Ensamble de vehiculos	5	10	50	50	50	86
Fabricación de autopartes	2	4	8	8	8	14
TOTAL					52	100
ANÁLISIS:						
Para la industria automotriz es de gran importancia tanto el ensamble de los vehiculos como la fabricación y ensamble de autopartes dado que gran parte de su éxito depende de ellos, sin dejar de lado una buena planificación estrategica asi como su diseño, desarrollo y venta.						

Figura A40. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A41. Ponderación de variable interna 4


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO INTERNO TALLER CUATRO MESA DE TRABAJO No: CUATRO									
4. VARIABLE CUATRO: PERSONAL CALIFICADO									
ELEMENTO	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDAD (1 x 1)	FORTA- LEZAS	F/A	F/R	DEBILI- DADES	F/A	F/R
Contratación	-3	2	-6				6	6	35
Motivación	4	6	24	24	24	71			
Procesos ágiles y oportunos	2	5	10	10	10	29			
Desarrollo	-3	1	-3				3	3	18
Crecimiento profesional	-2	4	-8				8	8	47
TOTAL					34	100		17	100
ANÁLISIS:									
<p>La variable personal calificado presenta dos fortalezas cuya significancia se distribuye entre la motivación que tienen las personas para trabajar (71%), es decir se sienten incentivadas para emprender las labores cotidianas aspcto que genera procesos ágiles y oportunos en su desempeño. Por otra parte, se presenta un 47% de debilidad en el crecimiento profesional dado que a los colaboradores no le sinteresa profesionalizarse, lo cual se ve reflejado en el desarrollo personal (18%) tambien como debilidad; ellos se sienten seguros y tranquilos unicamente en el desempeño de su cargo; la contratación tambien es una debilidad (35%), aunque se dan los pasos necesarios por la ley establecidos, es la practica la que desdice su efectividad.</p>									

Figura A41. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A42. Ponderación de variable interna 5


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO INTERNO TALLER CUATRO MESA DE TRABAJO No: CINCO									
5. VARIABLE CINCO: PLATAFORMA DEL RÉGIMEN FRANCO									
ELEMENTO	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDAD (1 x 1)	FORTA- LEZAS	F/A	F/R	DEBILI- DADES	F/A	F/R
Zona franca	5	10	50	50	50	54			
Operación comercial	-1	2	-2				2	2	100
Propiedad Horizontal	2	8	16	16	16	17			
Regimen especial	3	9	27	27	27	29			
TOTAL					93	100		2	100
ANÁLISIS:									
<p>La variable plataforma del regimen franco en su conjunto es una fortaleza dado que la zona franca (54%) es el espacio geografico destinado en ciertas ciudades para desarrollar importaciones y exportaciones favorecidas por un regimen especial (29%) representado en reducción de tarifas tributarias y aduaneras. A pesar de esto la operación comercial es una debilidad dado que en determinados momentos no se cumple con los pedidos realizados por parte de Sofasa.</p>									

Figura A42. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A43. Ponderación de variable interna 6


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO INTERNO TALLER CUATRO									
MESA DE TRABAJO No: SEIS									
6. VARIABLE SEIS: VALORES Y PRINCIPIOS									
ELEMENTO	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDAD (1 x 1)	FORTA- LEZAS	F/A	F/R	DEBI- LIDADES	F/A	F/R
Calidad	3	7	21	21	21	20			
Respaldo	3	7	21	21	21	20			
Valor agregado	1	6	6	6	6	6			
Justo a tiempo	4	10	40	40	40	38			
Innovación	-5	1	-5				5	5	100
Responsabilidad social	3	6	18	18	18	17			
TOTAL					106	100		5	100
ANÁLISIS:									
<p>Los valores y principios de una organización se constituyen en los elementos básicos de la ética y esta finalmente es una estrategia para que cualquier empresa genere éxito; lo anterior se refleja en los siguientes porcentajes: Justo a tiempo (40%), calidad y respaldo (20%), responsabilidad social (17%) y valor agregado (6%). El elemento innovación es negativo dado que la empresa ha entrado en un estaticismo de crecimiento y desarrollo.</p>									

Figura A43. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Apéndice cinco. Taller cinco ponderación de variables externas

EMSAMBLES ZF S.A.S

Taller 5

PONDERACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

El desarrollo de este taller consistirá en calificar y ponderar los elementos de las variables identificadas en la mesa redonda de expertos; cuyos resultados permitirán determinar el perfil de las debilidades y las fortalezas de la Empresa.

Las categorías que se calificarán serán Impacto e Importancia y se aplicarán a los elementos constitutivos de la variable. La primera se calificará teniendo en cuenta la repercusión o efecto positivo, neutro o negativo que tenga el elemento dentro de la variable (s) seleccionada (s); se mide de -5, 0, +5. La segunda, se calcula a partir del valor que el experto le dio a los elementos de la variable. Se califica de 0 a 10.

Terminado el cálculo, se multiplicarán los resultados entre sí, cuyo producto se denominó Potencialidad, el valor numérico consecuente (en valor absoluto), se interpretará de la siguiente forma: Si fue mayor que cero, fortaleza; si fue menor que cero, debilidad. Si tomo el valor de cero, es neutral; por lo tanto, el elemento desaparecerá del escenario.

Figura A44. Ponderación de variable externa 1


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS EMSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO EXTERNO TALLER CINCO									
MESA DE TRABAJO No: UNO									
1. VARIABLE UNO: REGIMEN TRIBUTARIO									
ELEMENTOS	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDAD (I x I)	OPORTU- NIDAD	F/A	F/R	AMENAZA	F/A	F/R
Contribuciones parafiscales	-1	8	-8				8	8	100
Políticas de gobierno	3	8	24	24	24	100			
TOTAL					24	100			100
ANALISIS:									
La variable regimen tributario se ve afectada por las políticas de gobierno y las construcciones para fiscales. Las primeras se constituyen en una fortaleza dado que en la actualidad estas han favorecido el desarrollo y crecimiento de las zonas francas. El buen uso o mal uso de las contribuciones parafiscales de las cuales son exonerados (SENA E ICBF) para la empresa se ha constituido en una debilidad dado que no se ha aprovechado esa ventaja competitiva para impulsar la organización.									

Figura A44. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A45. Ponderación de variable externa 2


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO EXTERNO TALLER CINCO						
MESA DE TRABAJO No: DOS						
2. VARIABLE DOS: DÓLAR						
ELEMENTOS	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDAD (1 x 1)	OPORTU- NIDAD	F/A	F/R
Importación	2	3	6	6	6	100
Exportación	0	0	0			
Balanza comercial	2	0	0			
TOTAL						100
ANÁLISIS:						
El dólar tiene un efecto directo sobre las importaciones y se considera que es una fortaleza por la situación actual que vive la empresa.						

Figura A45. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A46. Ponderación de variable externa 3


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PONDERACION DE VARIABLES DIAGNOSTICO EXTERNO TALLER CINCO									
MESA DE TRABAJO No: TRES									
3. VARIABLE TRES: PROCESO CKD									
ELEMENTOS	IMPACTO (+ 5 A -5)	IMPORTANCIA (0 A 10)	POTENCIALIDA D (1 x 1)	OPORTUN- IDAD	F/A	F/R	AMENAZA	F/A	F/R
Aparato funcional	4	8	24	24	24	100			
Sistema logístico	-3	4	-24				24	24	100
TOTAL					24	100		24	100
ANÁLISIS:									
El aparato funcional es una fortaleza dado que se cuenta con una gran experiencia para ensamblar las partes, el sistema logístico es una debilidad dado que este no trabaja en completa responsabilidad con el aparato funcional.									

Figura A46. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Apéndice seis. Taller seis consolidación porcentual de variables
EMSAMBLES ZF S.A.S

Taller 6

CONSOLIDACIÓN PORCENTUAL DE VARIABLES

Las fortalezas y oportunidades se ordenarán de menor a mayor, en forma ascendente; en cambio las debilidades y amenazas se ordenaron de mayor a menor, en forma descendente. La explicación es sencilla, lo negativo se debe abordar en forma inmediata para evitar riesgos a la Empresa.

Una vez ordenado, se entró a calcular las respectivas frecuencias absolutas (conteo de respuestas) y las frecuencias relativas (porcentaje). (Ver figura A47)

Figura A47. Consolidado porcentual de variables

UNIVERSIDAD PILOTO									
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA									
AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)									
CONSOLIDADO PORCENTUAL DE VARIABLES Y ELEMENTOS									
TALLER SEIS									
No.	VARIABLE	No.	FORTALEZAS	VALOR	%	No.	DEBILIDADES	VALOR	%
1	S.A.S	1	Pequeños empresarios	32	44				
		2	Persona juridica	40	56				
TOTAL				72	100	TOTAL 0 0			
2	EMPRESA INDUSTRIAL DE BIENES Y SERVICIOS	3	Mantenimiento	10	8				
		4	Distribución de partes automotrices	24	19				
		5	Embalaje	40	32				
		6	Manufactura, transformación (ensamble)	50	40				
TOTAL				124	100	TOTAL 0 0			
3	INDUSTRIA UTOMOTRIZ	7	Fabricación de autopartes	8	14				
		8	Esamble de vehiculos	50	86				
TOTAL				58	100	TOTAL 0 0			
4	PERSONAL CALIFICADO	9	Procesos agiles y oportunos	10	29	1	Crecimiento profesional	8	47
		10	Motivación	24	71	2	Contratación	6	35
						3	Desarrollo	3	18
TOTAL				34	100	TOTAL 17 100			
5	PLATAFORMA DEL REGIMEN FRANCO	11	Propiedad horizontal	16	17	4	Operación comercial	2	100
		12	Regimen especial	27	29				
		13	Zona franca	50	54				
TOTAL				93	100	TOTAL 2 100			
6	VALORES Y PRINCIPIOS	14	Valor agregado	6	6	5	Innovación	5	100
		15	Responsabilidad social	18	17				
		16	Calidad	21	20				
		17	Respaldo	21	20				
		18	Justo a tiempo	40	38				
TOTAL				106	100	TOTAL 5 100			
TOTAL						TOTAL			
No.	VARIABLE	No.	OPORTUNIDADES	VALOR	%	No.	AMENAZAS	VALOR	%
1	REGIMEN TRIBUTARIO	1	Políticas de gobierno	24	100	1	Contribuciones para fiscales	8	100
TOTAL				24	100	TOTAL 8 100			
2	DÓLAR	2	Importaciones	6	100				
TOTAL				6	100	TOTAL 0 0			
3	PROCESO CKD	1	Aparato funcional	24	100	2	Sistema logistico	24	100
TOTAL				24	100	TOTAL 24 100			

Figura A47. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Apéndice siete. Campo de fuerza DOFA

Las variables arrojadas por los diagnósticos anteriormente anotados se cruzarán a través de un campo de fuerza denominado DOFA, el cual se presenta a continuación.

- ✓ DOFA. Es una metodología que permite la identificación, conceptualización, análisis y ponderación de variables internas, externas y de escenarios para determinar cuáles son las debilidades, fortalezas (diagnóstico interno) y oportunidades y amenazas (diagnóstico externo).
- ✓ Fortalezas. El cálculo de las fortalezas concede la posibilidad de identificar las condiciones y características que facilitan el desarrollo y operación interna de la Empresa.
- ✓ Debilidades. La cuantificación de las debilidades permite identificar las condiciones o circunstancias negativas que están frenando la operación y el desarrollo de la Empresa.
- ✓ Oportunidades. La determinación de las oportunidades facilita a la Empresa vislumbrar las posibilidades que brinda el entorno y la forma como lo puede aprovechar.
- ✓ Amenazas. La operación de las Amenazas admite identificar variables de entorno que dificultan la gestión de la Empresa.

Las variables una vez clasificadas se ponderan para determinar su importancia, urgencia a corto, mediano y largo plazo.

Figura A48. Campo de fuerza DOFA



Figura A48. Adaptado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Apéndice ocho. Formato ficha bibliográfica

Figura A49.Formato ficha bibliográfica


 UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) FICHA BIBLIOGRAFICA		
NOMBRE AUTOR:		
TÍTULO Y SUBTÍTULO DE LA OBRA:		
EDICIÓN:		
CIUDAD:		
EDITORIAL		
AÑO DE PUBLICACIÓN		
SERIE O COLECCIÓN		NÚMERO DE PÁGINAS
TEMAS A INVESTIGAR	SÍNTESIS	PÁGINAS CONSULTADAS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Figura A49. Ficha Elaborada por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Apéndice nueve. Plan de desarrollo

Figura A50. Plan uno.

UNIVERSIDAD PILOTO															FECHA						
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA															DIA	MES	AÑO				
AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)															5	8	2018				
PLAN DE DESARROLLO 2019-2023																					
DEPENDENCIA										PLAN UNO											
NOMBRE										NOMBRE: CONSOLIDAR PLAN DE DESARROLLO 2019-2023											
										OBJETIVOS ESTRATEGICOS:											
OBJETIVO										ESTRATEGIA:											
Lograr los resultados esperados para la empresa																					
										INDICADORES											
TOTAL										INGRESOS:		COSTOS		16.655.100		INVERSIONES		5.260.000			
PROGRAMAS		PROYECTO		CRONOGRAMA 2019							PRESUPUESTO										
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	INGRESOS	COSTOS	INVERSIONES	VALOR UNITARIO	AREA SOPORTE	
Reestructuración Empresarial		1. Formular plan de desarrollo 2019 – 2023																			
		Equipo de trabajo:																			
		Director general (Socio)																2.866.700			
		Director financiero y contable																2.666.700			
		Director administrativo																2.666.700			
		Director comercial																1.667.000			
		Auxiliar administrativa																1.667.000			
		Operario de suministro																521.000			
		Jefe de calidad																1.200.000			
		Un computador de escritorio																	2.300.000		
		Una mesa de reuniones																	650.000		
		Siete sillas ejecutivas																	2.310.000	330.000	
		SUBTOTAL																13.255.100	5.260.000		
		2. Estudio de los devengos salariales de los socios.																			
		Director financiero y contable																3.400.000			
SUBTOTAL																3.400.000					
TOTAL																16.655.100	5.260.000				

	REINVERSIÓN EN ACTIVOS
	REINVERSIÓN COSTOS DE ESTUDIOS PROYECTOS

Figura A50. Realizado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A51. Plan dos.

UNIVERSIDAD PILOTO															FECHA				
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA															DÍA	MES	AÑO		
AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)															5	8	2018		
PLAN DE DESARROLLO 2019-2023																			
DEPENDENCIA															PLAN DOS				
NOMBRE															NOMBRE: AMPLIACIÓN DE MERCADOS				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS:																			
OBJETIVO															ESTRATEGIA:				
INDICADORES:																			
TOTAL															INGRESOS	COSTOS	47.075.000	INVERSIONES	31.990.000
PROGRAMAS	PROYECTO	CRONOGRAMA 2019												PRESUPUESTO					
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	INGRESOS	COSTOS	INVERSIONES	VALOR UNITARIO	AREA SOPORTE	
Cooperación comercial nacional e internacional	1. Estudio de mercado																		
	Viabilidad																		
	Análisis de entorno (Director comercial)														8.000.000				
	Factibilidad																		
	Estudio técnico (Director Comercial)																		
	Estudio financiero (Economista)														3.400.000				
	Evaluación financiera (Economista)														3.400.000				
	Impacto ambiental (Ingeniero ambiental)														2.200.000				
	Tres computadores de escritorio															4.500.000	1.500.000		
	Tres mesas de escritorio															1.200.000	400.000		
	Tres sillas ejecutivas															990.000	330.000		
	2. Estudio comportamiento del Dólar (Director comercial)														1.875.000				
	3. Crear redes de distribución. (Director general)														2.000.000				
	Inventario organizaciones con objetivos comunes																		
	Elaboración de presentación de la empresa																		
	Contacto																		
	Cartas de invitación																		
	Convenios																		
	Gastos de representación legal															5.000.000			
	2 computadores															3.000.000	1.500.000		
4. Franquicias																			
Diagnostico de contexto nacional														4.200.000					
5. Agrupación de exportadores (Director general)																			
Invitación a conversatorio "naturaleza de la empresa y la posibilidad de conformar una persona jurídica."														7.000.000					
	SUBTOTAL													32.075.000	14.690.000				
Diversificar los servicios de la empresa para aprovechar mejor el régimen tributario.	1 Realizar un estudio de la demanda internacional de los diferentes kits de ensamble para autos.																		
	Análisis de contexto internacional																		
	Identificar clientes prospectos																		
	Identificar clientes potenciales																		
	Cartas de presentación																		
	Contacto																		
	Carta de intención																		
	Convenio																		
Un computador															2.300.000				
	SUBTOTAL													15.000.000	2.300.000				
Organizar a pequeños empresarios bajo una persona jurídica.	1. Estudio de la figura jurídica (Abogado)															1.500.000			
	2. Tramitación legal															1.200.000			
	SUBTOTAL														2.700.000				
Evaluación proceso CKD (ebe hacerlo un ingeniero industrial)	Evaluación de la potencialidad de la manufactura.																		
	Evaluación de la potencialidad del embalaje																		
	Evaluación del proceso de distribución de partes automotrices.															15.000.000			
	Evaluación del proceso de maquinaria y su mantenimiento.																		
	SUBTOTAL														15.000.000				
TOTAL														47.075.000	31.990.000				

GATOS DE REINVERSIÓN DEL PROYECTO
REINVERSIÓN EN ACTIVOS
REINVERSIÓN COSTOS DE ESTUDIOS PROYECTO

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) PLAN DE DESARROLLO 2019-2023												FECHA						
												DÍA	MES	AÑO				
												5	8	2018				
DEPENDENCIA												PLAN DOS						
NOMBRE:												NOMBRE: AMPLIACIÓN DE MERCADOS						
												OBJETIVOS ESTRATEGICOS:						
OBJETIVO:												ESTRATEGIA						
												INDICADORES						
TOTAL												INGRESOS:	COSTOS	47.075.000	INVERSIONES	31.990.000		
PROGRAMAS	PROYECTO	CRONOGRAMA 2020												PRESUPUESTO				
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	INGRESOS	COSTOS	INVERSIONES	COSTO UNITARIO	AREA SOPORTE
Cooperación comercial nacional e internacional	1. Estudio de mercado																	
	Viabilidad																	
	Análisis de entorno (Director comercial)																	
	Factibilidad																	
	Estudio técnico (Director Comercial)																	
	Estudio financiero (Economista)																	
	Evaluación financiera(Economista)																	
	Impacto ambiental (Ingeniero ambiental)																	
	Tres computadores de escritorio																	
	Cinco papeleras de piso															110.000	22.000	
	Dos papeleras de escritorio															92.000	48.000	
	2. Estudio comportamiento del Dólar (Director comercial)																	
	3. Crear redes de distribución. (Director general)																	
	Inventario organizaciones con objetivos comunes																	
	Elaboración de presentación de la empresa																	
	Contacto																	
	Cartas de invitación																	
	Convenios																	
	Gastos de representación legal																	
	2 computadores																	
4. Franquicias																		
Diagnostico de contexto nacional																		
5. Agrupación de exportadores (Director general)																		
Invitación a conversatorio "naturaleza de la empresa y la posibilidad de conformar una persona jurídica.																		
SUBTOTAL																		
Diversificar los servicios de la empresa para aprovechar mejor el régimen tributario.	1 Realizar un estudio de la demanda internacional de los diferentes kits de ensamble para autos.																	
	Análisis de contexto internacional																	
	Identificar clientes prospectos																	
	Identificar clientes potenciales																	
	Cartas de presentación																	
	Contacto																	
	Carta de intención																	
	Convenio																	
	Un computador																	
	SUBTOTAL														-			
Organizar a pequeños empresarios bajo una persona jurídica.	1. Estudio de la figura jurídica (Abogado)																	
	2. Tramitación legal																	
	SUBTOTAL																	
Evaluación proceso CKD (debe hacerlo un ingeniero industrial)	Evaluación de la potencialidad de la manufactura.																	
	Evaluación de la potencialidad del embalaje																	
	Evaluación del proceso de distribución de partes automotrices.																	
	Evaluación del proceso de maquinaria y su mantenimiento.																	
	SUBTOTAL																	
TOTAL																		

El plan dos esta programado para continuar en el 2020 por lo tanto los precios son los mismos

Figura A51. Adaptado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A52. Plan tres

UNIVERSIDAD PILOTO													FECHA					
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA													DIA	MES	AÑO			
AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)													5	8	2018			
PLAN DE DESARROLLO 2019-2023																		
DEPENDENCIA						PLAN TRES												
NOMBRE						NOMBRE: CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL												
						OBJETIVOS ESTRATEGICOS:												
OBJETIVO						ESTRATEGIA												
						INDICADORES												
TOTAL						INGRESOS:		GASTOS		40.288.000		INVERSIONES		4.675.000				
PROGRAMAS	PROYECTO	CRONOGRAMA 2019												PRESUPUESTO				
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	INGRESOS	GASTOS	INVERSIONES	AREA RESPONSABLE	AREA SOPORTE
Plan anuales de capacitación	Becas y descuentos 25% de subsidio														3.000.000			
Especializar al personal	Mantenimiento														2.000.000			
	Distribución de partes automotrices														2.000.000			
	Embalaje.														2.000.000			
	Ensamble de vehiculos														2.000.000			
	Procesos CKD														2.000.000			
Evaluación de personal. (Ingeniero industrial)	Régimen tributario														2.000.000			
	Procesos del personal calificado.																	
	Sistema logístico.														10.000.000			
	Establecer cronogramas de trabajo.																	
Inversión	Seguimiento y evaluación																	
	Computador															1.500.000		
	Silla															330.000		
	Mesa de escritorio															400.000		
	Programas de software 6															720.000	90.000	
	Impresora multifuncional															1.500.000		
	Telefonos de escritorio 5															225.000	45.000	
Contratar a un vendedor														15.288.000		1.274.000		
TOTAL								40.288.000		4.675.000								

	REINVERSIÓN EN ACTIVOS
	GATOS DE REINVERSIÓN EN EL PROYECTO

Figura A52. Elaborado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Apéndice diez. Evaluación flujo de fondos inicial

Figura A53. Flujo de fondos Inicial



  UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) FLUJO DE FONDOS INICIAL						
ITEM	OPERACIÓN					
	AÑOS					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INVERSIONES						
Activos fijos	550.576.722	379.484.351	389.632.408	345.617.319	261.482.402	275.744.129
Activos diferidos	27.932.487	-	81.430.100	65.144.080	52.115.264	41.692.211
Imprevistos y otros	57.850.921	37.948.435	47.106.251	41.076.140	31.359.767	31.743.634
Capital de trabajo	1.114.977.117	1.167.381.042	1.222.247.951	1.279.693.604	1.339.839.204	1.402.811.646
INVERSION TOTAL	1.751.337.247	1.584.813.828	1.740.416.709	1.731.531.143	1.684.796.636	1.751.991.621
Menos préstamos						
. Capital de trabajo	387.474.255	317.095.912	230.364.667	123.450.547	67.489.284	0
. Inversiones en activos fijos	-	-	-	-	-	-
INVERSION NETA	1.363.862.992	1.267.717.916	1.510.052.042	1.608.080.595	1.617.307.352	1.751.991.621
INGRESOS						
Ventas	3.674.686.045	3.519.243.678	3.371.435.444	5.113.499.475	5.460.380.864	6.110.956.525
Ingresos financieros	27.155.085	28.431.374	29.767.649	31.166.728	32.631.564	34.165.248
Otros ingresos	35.322.531	36.982.690	38.720.876	40.540.758	42.446.173	44.441.143
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.737.163.661	3.584.657.742	3.439.923.969	5.185.206.960	5.535.458.602	6.189.562.916
Menos valor residual						
. Capital de trabajo						1.114.977.117
. Activos fijos						377.804.268
COSTOS						
Costos de venta	617.384.426	592.689.049	568.981.487	864.783.167	925.374.807	1.037.790.411
GASTOS de administración	766.268.676	802.283.304	839.990.619	900.262.791	942.575.141	986.876.172
Gastos Generales	500.695.379	524.228.062	548.866.781	594.951.520	622.914.241	652.191.211
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	1.884.348.481	1.919.200.415	1.957.838.887	2.359.997.477	2.490.864.189	2.676.857.794
COSTOS FINANCIEROS						
Comisiones	6.325.023	6.622.299	6.933.547	7.259.424	7.600.617	7.957.846
Intereses	73.600.206	86.888.926	70.542.561	50.359.685	25.430.813	13.902.792
Diferencia en cambio	2.431.460	2.545.739	2.665.388	2.790.662	2.921.823	3.059.148
Descuentos comerciales condicionados	5.261.019	5.508.287	5.767.176	6.038.234	6.322.031	6.619.166
Manejo sucursal virtual	676.334	708.122	741.403	776.249	812.733	850.932
Chequera	179.618	188.060	196.899	206.153	215.842	225.987
Cartera castigada	154.347	161.601	169.197	177.149	185.475	194.192
Cuotas de manejo	4.014.257	4.202.927	4.400.465	4.607.286	4.823.829	5.050.549
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	92.642.264	106.825.961	91.416.636	72.214.842	48.313.162	37.860.612
TOTAL COSTOS (OPERACIONALES + FINANCIEROS)	1.976.990.745	2.026.026.376	2.049.255.523	2.432.212.319	2.539.177.351	2.714.718.406
INGRESOS GRAVABLES	1.760.172.916	1.558.631.366	1.390.668.446	2.752.994.641	2.996.281.251	3.474.844.510
Deducir impuestos de renta y complementarios	374.814.134	392.430.399	410.874.627	430.185.735	450.404.464	471.573.474
RENTA NETA	1.385.358.781	1.166.200.968	979.793.819	2.322.808.906	2.545.876.786	3.003.271.035
Agregar depreciaciones	64.202.202	171.814.353	208.052.130	170.951.361	180.739.150	203.572.612
Agregar amortizaciones	1.842.000	70.384.879	86.731.245	106.914.120	55.961.264	67.489.284
FLUJO DE FONDOS OPERACIONALES	1.451.402.983	1.408.400.200	1.274.577.193	2.600.674.387	2.782.577.200	3.274.332.931
Deducir amortización	1.842.000	70.384.879	86.731.245	106.914.120	55.961.264	67.489.284
FLUJO DE FONDOS OPERACIONALES NETO	1.449.560.983	1.338.015.321	1.187.845.949	2.493.760.267	2.726.615.936	3.206.843.647
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	1.363.862.992	70.297.405	- 322.206.093	885.679.671	1.109.308.584	1.454.852.026
Inicio de las proyecciones a partir de la ampliación del mercado.						
El flujo de fondos en el año 2019 es negativo dado que en este mismo año se realizarán inversiones en estudios necesarios para ampliar el mercado lo que hace que el flujo de efectivo disminuya considerablemente. Para el 2020 el incremento de las ventas genera un mayor flujo de fondos.						
El flujo de fondos trae una reducción de ventas del -4,2% de la RENAULT (SOFASA) eso hace que las ventas sean debiles.						

Figura A53. Realizado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura 54. Calculo VPN, TIR y Margen de rentabilidad flujo inicial

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) VALOR PRESENTE NETO (VPN)				UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		
AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	TASA DE OPORTUNIDAD	AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	TASA DE OPORTUNIDAD
0	1.363.862.992	- 1.261.201.213,6	1,08	0	(787.469.858)	1,08
1	70.297.405	60.112.745,0	1,17	1	728.194.801	1,17
2	(322.206.093)	- 254.785.467,8	1,26	2	673.381.543	1,26
3	885.679.671	647.636.348,78	1,37	3	622.694.233	1,37
4	1.109.308.584	750.102.386,96	1,48	4	575.822.298	1,48
5	1.454.852.026	909.705.105,1	1,08	5	532.478.544	1,60
TOTAL	4.561.794.586	851.569.904,4		TOTAL	2.345.101.562	
VPN		851.569.904,4		TIR	82%	

Tasa de oportunidad 8,14 = 0,0814%				Tasa de oportunidad 0,0814%			
F	70.297.405			VPN	851.569.904		
P= (1+i%) ²	1,17			T= (1+i%) ²	1,17		
TOTAL	60.112.744,99			TOTAL	728.194.801,11		
F	- 322.206.093			VPN	851.569.904		
P= (1+i%) ³	1,26			T= (1+i%) ³	1,26		
TOTAL	- 254.785.467,78			TOTAL	673.381.543,47		
F	885.679.671			VPN	851.569.904		
P= (1+i%) ⁴	1,37			T= (1+i%) ⁴	1,37		
TOTAL	647.636.348,78			TOTAL	622.694.232,91		
F	1.109.308.584			VPN	851.569.904		
P= (1+i%) ⁵	1,48			T= (1+i%) ⁵	1,48		
TOTAL	750.102.386,96			TOTAL	575.822.297,86		
F	1.454.852.026			VPN	851.569.904		
P= (1+i%) ⁶	1,60			T= (1+i%) ⁶	1,60		
TOTAL	909.705.105,06			TOTAL	532.478.544,35		
F	1.363.862.992			VPN	851.569.904		
P= (1+i%) ¹	1,08			T= (1+i%) ¹	1,08		
TOTAL	- 1.261.201.213,65			TOTAL	- 787.469.857,92		

<p>$P = F / (1+i\%)^n$</p> <p>Nota: Dicho resultado del VPN indica que se debe aceptar el proyecto</p> <p>$TIR = VPN / (1+i)^n$</p>				<p>Nota: Una vez calculado el VPN se obtuvo una TIR del 82%, lo cual significa que el dinero invertido en la empresa tiene una rentabilidad del 82% anual. Por otra parte la TIR es mucho mas significativa que la tasa de oportunidad que ofrece el mercado la cual esta representada en en 8,14.</p>			
---	--	--	--	--	--	--	--

Figura A54. Realizado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Disminución de las ventas con los costos constantes

Figura A55. Flujo de fondos I

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) FLUJO DE FONDOS CON DISMINUCIÓN DE VENTAS EN EL 5%						
ITEM	OPERACIÓN					
	AÑOS					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INVERSIONES						
Activos fijos	550.576.722	379.484.351	389.632.408	345.617.319	261.482.402	275.744.129
Activos diferidos	27.932.487	-	81.430.100	65.144.080	52.115.264	41.692.211
Imprevistos y otros	57.850.921	37.948.435	47.106.251	41.076.140	31.359.767	31.743.634
Capital de trabajo	1.114.977.117	1.167.381.042	1.222.247.951	1.279.693.604	1.339.839.204	1.402.811.646
INVERSION TOTAL	1.751.337.247	1.584.813.828	1.740.416.709	1.731.531.143	1.684.796.636	1.751.991.621
Menos préstamos						
Capital de trabajo	387.474.255	317.095.912	230.364.667	123.450.547	67.489.284	0
Inversiones en activos fijos	-	-	-	-	-	-
INVERSION NETA	1.363.862.992	1.267.717.916	1.510.052.042	1.608.080.595	1.617.307.352	1.751.991.621
INGRESOS						
Ventas	3.674.686.045	3.343.281.495	3.202.863.672	4.857.824.501	5.187.361.821	5.805.408.699
Ingresos financieros	27.155.085	28.431.374	29.767.649	31.166.728	32.631.564	34.165.248
Otros ingresos	35.322.531	36.982.690	38.720.876	40.540.758	42.446.173	44.441.143
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.737.163.661	3.408.695.558	3.271.352.197	4.929.531.987	5.262.439.558	5.884.015.090
Menos valor residual						
Capital de trabajo						1.114.977.117
Activos fijos						377.804.268
COSTOS						
Costos de venta	617.384.426	592.689.049	568.981.487	864.783.167	925.374.807	1.037.790.411
GASTOS de administración	766.268.676	802.283.304	839.990.619	900.262.791	942.575.141	986.876.172
Gastos Generales	500.695.379	524.228.062	548.866.781	594.951.520	622.914.241	652.191.211
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	1.884.348.481	1.919.200.415	1.957.838.887	2.359.997.477	2.490.864.189	2.676.857.794
COSTOS FINANCIEROS						
Comisiones	6.325.023	6.622.299	6.933.547	7.259.424	7.600.617	7.957.846
Intereses	73.600.206	86.888.926	70.542.561	50.359.685	25.430.813	13.902.792
Diferencia en cambio	2.431.460	2.545.739	2.665.388	2.790.662	2.921.823	3.059.148
Descuentos comerciales condicionados	5.261.019	5.508.287	5.767.176	6.038.234	6.322.031	6.619.166
Manejo sucursal virtual	676.334	708.122	741.403	776.249	812.733	850.932
Chequera	179.618	188.060	196.899	206.153	215.842	225.987
Cartera castigada	154.347	161.601	169.197	177.149	185.475	194.192
Cuotas de manejo	4.014.257	4.202.927	4.400.465	4.607.286	4.823.829	5.050.549
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	92.642.264	106.825.961	91.416.636	72.214.842	48.313.162	37.860.612
TOTAL COSTOS (OPERACIONALES + FINANCIEROS)	1.976.990.745	2.026.026.376	2.049.255.523	2.432.212.319	2.539.177.351	2.714.718.406
INGRESOS GRAVABLES	1.760.172.916	1.382.669.182	1.222.096.674	2.497.319.667	2.723.262.207	3.169.296.683
Deducir impuestos de renta y complementarios	374.814.134	392.430.399	410.874.627	430.185.735	450.404.464	471.573.474
RENTA NETA	1.385.358.781	990.238.784	811.222.047	2.067.133.932	2.272.857.743	2.697.723.209
Agregar depreciaciones	64.202.202	171.814.353	208.052.130	170.951.361	180.739.150	203.572.612
Agregar amortizaciones	1.842.000	70.384.879	86.731.245	106.914.120	55.961.264	67.489.284
FLUJO DE FONDOS OPERACIONALES	1.451.402.983	1.232.438.016	1.106.005.421	2.344.999.413	2.509.558.157	2.968.785.105
Deducir amortización	1.842.000	70.384.879	86.731.245	106.914.120	55.961.264	67.489.284
FLUJO DE FONDOS OPERACIONALES NETO	1.449.560.983	1.162.053.137	1.019.274.177	2.238.085.293	2.453.596.893	2.901.295.821
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	1.363.862.992	- 105.664.779	- 490.777.866	630.004.698	836.289.541	1.149.304.200
Inicio de las proyecciones a partir de la ampliación del mercado.						

¿Que sucede si se disminuyen las ventas en el 5% y los costos permaneces constantes? El flujo de efectivo disminuye considerablemente para los dos primeros años. No soporta una reducción de ventas del 10%

El flujo de fondos se ve afectado negativamente en el año 2018 y 2019 (-105.664.779 y -490.777.866) dado que las ventas se estan disminuyendo en el 5% y se refleja asi mismo para los siguientes años. Pero apesar de la disminución sigue siendo atractivo ampliar el mercado a nuevos clientes. En el flujo defondos donde se disminuye las ventas en el 5% y los costos permanecen fijos ya que presenta esto es debido a que ya trae un decrecimiento de la venta de renol ademas significa que la variable ventas es muy sencible por lo tanto urge implementarlas.

Figura A55. Realizado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A56. Calculo VPN, TIR y Margen de rentabilidad flujo uno

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)				UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia)			
VALOR PRESENTE NETO (VPN)				TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)			
AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	TASA DE OPORTUNIDAD	AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	TASA DE OPORTUNIDAD	
0	1.363.862.992	- 1.261.201.213,6	1,08	0	(4.786.673)	1,08	
1	(105.664.779)	90.356.108,9	1,17	1	4.426.367	1,17	
2	(490.777.866)	388.084.119,6	1,26	2	4.093.182	1,26	
3	630.004.698	460.678.906,03	1,37	3	3.785.076	1,37	
4	836.289.541	565.489.882,43	1,48	4	3.500.163	1,48	
5	1.149.304.200	718.648.961,7	1,08	5	3.236.696	1,60	
TOTAL	3.383.018.786	5.176.308		TOTAL	14.254.811		
VPN		5.176.308		TIR	81,797%		

Tasa de oportunidad 8,14 = 0,0814%				Tasa de oportunidad 0,0814%			
F	-	105.664.779		VPN		5.176.308	
P=	(1+i%) ²	1,17		T=	(1+i%) ²	1,17	
TOTAL	-	90.356.108,91		TOTAL		4.426.366,59	
F	-	490.777.866		VPN		5.176.308	
P=	(1+i%) ³	1,26		T=	(1+i%) ³	1,26	
TOTAL	-	388.084.119,56		TOTAL		4.093.181,61	
F	-	630.004.698		VPN		5.176.308	
P=	(1+i%) ⁴	1,37		T=	(1+i%) ⁴	1,37	
TOTAL		460.678.906,03		TOTAL		3.785.076,39	
F	-	836.289.541		VPN		5.176.308	
P=	(1+i%) ⁵	1,48		T=	(1+i%) ⁵	1,48	
TOTAL		565.489.882,43		TOTAL		3.500.163,11	
F	-	1.149.304.200		VPN		5.176.308	
P=	(1+i%) ⁶	1,60		T=	(1+i%) ⁶	1,60	
TOTAL		718.648.961,67		TOTAL		3.236.696,06	
F	-	1.363.862.992		VPN		5.176.308	
P=	(1+i%) ¹	1,08		T=	(1+i%) ¹	1,08	
TOTAL	-	1.261.201.213,65		TOTAL	-	4.786.672,83	

$P = F / (1+i\%)^n$ $TIR = VPN / (1+i)^n$				<p>Nota: Una vez calculado el VPN se obtuvo una TIR del 81,7%, lo cual significa que el dinero invertido en la empresa tiene una rentabilidad del 81,7% anual. Por otra parte la TIR es mucho mas significativa que la tasa de oportunidad que ofrece el mercado la cual esta representada en 8,14.</p>			
---	--	--	--	--	--	--	--

Figura A56 Realizado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Incremento de los costos con ventas constantes

Figura A57. Flujo de fondos II.

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) FLUJO DE FONDOS CON INCREMENTO DE COSTOS EN EL 5%						
ITEM	OPERACIÓN					
	AÑOS					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INVERSIONES						
Activos fijos	550.576.722	379.484.351	389.632.408	345.617.319	261.482.402	275.744.129
Activos diferidos	27.932.487	-	81.430.100	65.144.080	52.115.264	41.692.211
Imprevistos y otros	57.850.921	37.948.435	47.106.251	41.076.140	31.359.767	31.743.634
Capital de trabajo	1.114.977.117	1.167.381.042	1.222.247.951	1.279.693.604	1.339.839.204	1.402.811.646
INVERSION TOTAL	1.751.337.247	1.584.813.828	1.740.416.709	1.731.531.143	1.684.796.636	1.751.991.621
Menos préstamos						
Capital de trabajo	387.474.255	317.095.912	230.364.667	123.450.547	67.489.284	0
Inversiones en activos fijos	-	-	-	-	-	-
INVERSION NETA	1.363.862.992	1.267.717.916	1.510.052.042	1.608.080.595	1.617.307.352	1.751.991.621
INGRESOS						
Ventas	3.674.686.045	3.519.243.678	3.371.435.444	5.113.499.475	5.460.380.864	6.110.956.525
Ingresos financieros	27.155.085	28.431.374	29.767.649	31.166.728	32.631.564	34.165.248
Otros ingresos	35.322.531	36.982.690	38.720.876	40.540.758	42.446.173	44.441.143
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.737.163.661	3.584.657.742	3.439.923.969	5.185.206.960	5.535.458.602	6.189.562.916
Menos valor residual						
Capital de trabajo						1.114.977.117
Activos fijos						377.804.268
COSTOS						
Costos de venta	617.384.426	592.689.049	568.981.487	864.783.167	925.374.807	1.037.790.411
GASTOS de administración	766.268.676	802.283.304	839.990.619	900.262.791	942.575.141	986.876.172
Gastos Generales	500.695.379	524.228.062	548.866.781	594.951.520	622.914.241	652.191.211
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	1.884.348.481	1.919.200.415	1.957.838.887	2.359.997.477	2.490.864.189	2.676.857.794
COSTOS FINANCIEROS						
Comisiones	6.325.023	6.622.299	6.933.547	7.259.424	7.600.617	7.957.846
Intereses	73.600.206	86.888.926	70.542.561	50.359.685	25.430.813	13.902.792
Diferencia en cambio	2.431.460	2.545.739	2.665.388	2.790.662	2.921.823	3.059.148
Descuentos comerciales condicionados	5.261.019	5.508.287	5.767.176	6.038.234	6.322.031	6.619.166
Manejo sucursal virtual	676.334	708.122	741.403	776.249	812.733	850.932
Chequera	179.618	188.060	196.899	206.153	215.842	225.987
Cartera castigada	154.347	161.601	169.197	177.149	185.475	194.192
Cuotas de manejo	4.014.257	4.202.927	4.400.465	4.607.286	4.823.829	5.050.549
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	92.642.264	106.825.961	91.416.636	72.214.842	48.313.162	37.860.612
TOTAL COSTOS (OPERACIONALES + FINANCIEROS)	1.976.990.745	2.127.327.695	2.151.718.299	2.553.822.935	2.666.136.219	2.850.454.327
INGRESOS GRAVABLES	1.760.172.916	1.457.330.048	1.288.205.670	2.631.384.025	2.869.322.383	3.339.108.589
Deducir impuestos de renta y complementarios	374.814.134	392.430.399	410.874.627	430.185.735	450.404.464	471.573.474
RENTA NETA	1.385.358.781	1.064.899.649	877.331.043	2.201.198.290	2.418.917.918	2.867.535.115
Agregar depreciaciones	64.202.202	171.814.353	208.052.130	170.951.361	180.739.150	203.572.612
Agregar amortizaciones	1.842.000	70.384.879	86.731.245	106.914.120	55.961.264	67.489.284
FLUJO DE FONDOS OPERACIONALES	1.451.402.983	1.307.098.881	1.172.114.417	2.479.063.771	2.655.618.332	3.138.597.011
Deducir amortización	1.842.000	70.384.879	86.731.245	106.914.120	55.961.264	67.489.284
FLUJO DE FONDOS OPERACIONALES NETO	1.449.560.983	1.236.714.002	1.085.383.173	2.372.149.651	2.599.657.069	3.071.107.727
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	1.363.862.992	- 31.003.914	- 424.668.869	764.069.055	982.349.717	1.319.116.106
Inicio de las proyecciones a partir de la ampliación del mercado.						

¿Que sucede si los costos se incrementan en el 10% y las ventas permanecen fijas? Se reduce el flujo de efectivo pero en menor proporción que al reducir ventas.

Figura A57. Realizado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)

Figura A58. Calculo VPN, TIR y Margen de rentabilidad flujo dos

UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) VALOR PRESENTE NETO (VPN)				UNIVERSIDAD PILOTO GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA AMPLIACIÓN DE MERCADOS ENSAMBLES ZF S.A.S., RIONEGRO (Antioquia) TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		
AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	TASA DE OPORTUNIDAD	AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	TASA DE OPORTUNIDAD
0	1.363.862.992	- 1.261.201.213,6	1,08	0	(392.337.987)	1,08
1	(31.003.914)	- 26.512.079,7	1,17	1	362.805.611	1,17
2	(424.668.869)	- 335.808.225,9	1,26	2	335.496.218	1,26
3	764.069.055	558.710.907,86	1,37	3	310.242.481	1,37
4	982.349.717	664.254.182,98	1,48	4	286.889.662	1,48
5	1.319.116.106	824.830.727,9	1,08	5	265.294.675	1,60
TOTAL	3.973.725.087	424.274.299,5		TOTAL	1.168.390.660	
VPN		424.274.299,5		TIR	81,8%	

Tasa de oportunidad 8,14 = 0,0814%			Tasa de oportunidad 0,0814%		
F	-	31.003.914	VPN		424.274.299
$P = \frac{F}{(1+i\%)^2}$		1,17	$T = \frac{F}{(1+i\%)^2}$		1,17
TOTAL	-	26.512.079,73	TOTAL	362.805.610,60	
F	-	424.668.869	VPN		424.274.299
$P = \frac{F}{(1+i\%)^3}$		1,26	$T = \frac{F}{(1+i\%)^3}$		1,26
TOTAL	-	335.808.225,85	TOTAL	335.496.218,42	
F	-	764.069.055	VPN		424.274.299
$P = \frac{F}{(1+i\%)^4}$		1,37	$T = \frac{F}{(1+i\%)^4}$		1,37
TOTAL		558.710.907,86	TOTAL	310.242.480,51	
F	-	982.349.717	VPN		424.274.299
$P = \frac{F}{(1+i\%)^5}$		1,48	$T = \frac{F}{(1+i\%)^5}$		1,48
TOTAL		664.254.182,98	TOTAL	286.889.662,02	
F	-	1.319.116.106	VPN		424.274.299
$P = \frac{F}{(1+i\%)^6}$		1,60	$T = \frac{F}{(1+i\%)^6}$		1,60
TOTAL		824.830.727,86	TOTAL	265.294.675,44	
F	-	1.363.862.992	VPN		424.274.299
$P = \frac{F}{(1+i\%)^1}$		1,08	$T = \frac{F}{(1+i\%)^1}$		1,08
TOTAL	-	1.261.201.213,65	TOTAL	- 392.337.987,30	

$$P = \frac{F}{(1+i\%)^n}$$

$$TIR = \frac{VPN}{(1+i)^n}$$

Figura A58. Realizado por Castillo R. L; Cadena Bustos K. L. (2018)